**湖南财经工业职业学院**

**学生专业技能考核题库**

**工商企业管理**

**2021 年 8 月**

**目录**

[模块一 企业工作沟通 2](#_Toc6741)

[项目一 企业管理沟通演讲 2](#_Toc22473)

[1. 试题编号：J1-1-1,Y 超市店长竞聘与演讲 2](#_Toc30517)

[2. 试题编号：J1-1-2,某制造企业的问题解决方案与演讲 4](#_Toc11339)

[3. 试题编号：J1-1-3,W 公司员工外派培训申请与演讲 4](#_Toc17126)

[4. 试题编号：J1-1-4 ,某药业公司业务主任的调薪申请与演讲 5](#_Toc19882)

[5. 试题编号：J1-1-5,张军受罚事件的情况说明与陈述 6](#_Toc12559)

[6. 试题编号：J1-1-6,高洁的实习转正申请与演讲 7](#_Toc28031)

[7. 试题编号：J1-1-7,A 公司工会主席的全员动员演讲 8](#_Toc28485)

[8. 试题编号：J1-1-8,梁静的自我检讨书与陈述 9](#_Toc17376)

[9. 试题编号：J1-1-9,业务部门提高业绩的建议与演讲 10](#_Toc31415)

[10. 试题编号：J1-1-10,提高员工人际交往能力的建议与演讲 11](#_Toc12525)

[11. 试题编号：J1-1-11,缓解工作压力的建议与演讲 12](#_Toc21510)

[12. 试题编号：J1-1-12,Y 公司办公室主任竞聘与演讲 13](#_Toc22462)

[13. 试题编号：J1-1-13,新员工入职培训报告总结与演讲 14](#_Toc2814)

[14. 试题编号：J1-1-14,Y公司行政主管述职报告与演讲 15](#_Toc26039)

[15. 试题编号：J1-1-15,Y 公司人力资源主管竞聘与演讲 16](#_Toc10516)

[项目二 企业会议沟通与策划 17](#_Toc4495)

[16. 试题编号：J1-2-1，撰写 香江百货季度工作会议策划方案 17](#_Toc30932)

[17. 试题编号：J1-2-2 ，撰写 Bideast 公司全省代理商会议策划方案 19](#_Toc30612)

[18. 试题编号：J1-2-3， 撰写 Southcape 公司三方会议策划方案 20](#_Toc22939)

[19. 试题编号：J1-2-4，撰写 Pinkpay 公司新品展示评测会议策划方案 21](#_Toc25829)

[20. 试题编号：J1-2-5，撰写 Gordon 公司紧急会议策划方案 22](#_Toc2646)

[21. 试题编号：J1-2-6，撰写 Alfred 公司内部竞聘会议策划方案 22](#_Toc29125)

[22. 试题编号：J1-2-7，撰写 Watson 公司年终表彰会议策划方案 23](#_Toc27429)

[23. 试题编号：J1-2-8，撰写 Book yard 公司月工作会议策划方案 25](#_Toc2862)

[24. 试题编号：J1-2-9 ，撰写 Natwest 公司早会会议策划方案 26](#_Toc29960)

[25. 试题编号：J1-2-10， 撰写 Q Group 公司股东大会会议策划方案 27](#_Toc20043)

[26. 试题编号：J1-2-11，撰写 Rina 公司年初计划会议策划方案 28](#_Toc24579)

[27. 试题编号：J1-2-12 ，撰写 Mountain 公司综合隐患排查会议策划方案 28](#_Toc27784)

[28. 试题编号：J1-2-13 ，撰写 Kari 公司销售动员大会会议策划方案 29](#_Toc29534)

[29. 试题编号：J1-2-14，撰写 Image 公司年终总结会议策划方案 30](#_Toc17751)

[30. 试题编号：J1-2-15 ，撰写 衡阳市电子商务协会年会会议策划方案 31](#_Toc6382)

[模块二 企业人员管理 33](#_Toc2775)

[项目一 员工拓展活动策划 33](#_Toc21378)

[31. 试题编号：J2-1-1 ，新月公司员工拓展活动策划 33](#_Toc12546)

[32. 试题编号：J2-1-2，某项目组员工拓展活动策划 36](#_Toc31214)

[33. 试题编号：J2-1-3 ，某培训学校员工拓展活动策划 37](#_Toc8980)

[34. 试题编号：J2-1-4，巴陵石化班组长拓展活动策划 38](#_Toc25425)

[35. 试题编号：J2-1-5， 思马特公司员工拓展活动策划 39](#_Toc22846)

[36. 试题编号：J2-1-6 ，《时政周报》员工拓展活动策划 40](#_Toc22139)

[37. 试题编号：J2-1-7，大唐发电公司员工拓展活动策划 41](#_Toc30952)

[38. 试题编号：J2-1-8，A 公司员工拓展活动策划 42](#_Toc23974)

[39. 试题编号：J2-1-9 ，某管理咨询服务公司员工拓展活动策划 43](#_Toc15372)

[40. 试题编号：J2-1-10 ，某汽车零配件公司员工拓展活动策划 44](#_Toc26850)

[41. 试题编号：J2-1-11 ，H 公司员工拓展活动策划 45](#_Toc121)

[42. 试题编号：J2-1-12 ，门店采购部员工拓展活动策划 46](#_Toc15580)

[43. 试题编号：J2-1-13，HW 公司项目团队员工拓展活动策划 47](#_Toc9712)

[44. 试题编号：J2-1-14 ，宏利建筑公司工程管理员工拓展活动策划 48](#_Toc22763)

[45. 试题编号：J2-1-15，华夏发电公司班组长拓展活动策划 49](#_Toc23172)

[项目二 制定员工激励方案 51](#_Toc5774)

[46. 试题编号：J2-2-1，制定 S 科技公司技术员工激励方案 51](#_Toc11938)

[47. 试题编号：J2-2-2，制定G 酒业公司营销部门员工激励方案 53](#_Toc5561)

[48. 试题编号：J2-2-3，制定 L 猎头公司员工激励方案 54](#_Toc22188)

[49. 试题编号：J2-2-4，制定 H 汽车销售公司员工激励方案 55](#_Toc25761)

[50. 试题编号：J2-2-5，制定 Y 石油公司员工激励方案 56](#_Toc28167)

[51. 试题编号：J2-2-6，制定 N 高新技术公司研发人员激励方案 57](#_Toc1777)

[52. 试题编号：J2-2-7，制定 M 服饰公司员工激励方案 58](#_Toc28689)

[53. 试题编号：J2-2-8，制定 W 咨询公司员工激励方案 59](#_Toc24453)

[54. 试题编号：J2-2-9，制定 Y 电信服务公司员工激励方案 60](#_Toc32095)

[55. 试题编号：J2-2-10，制定 H 高校辅导员激励方案 61](#_Toc22815)

[56. 试题编号：J2-2-11，制定 ABC 中国分公司销售员工激励方案 62](#_Toc30757)

[57. 试题编号：J2-2-12，制定 MD 科技公司员工激励方案 63](#_Toc19895)

[58. 试题编号：J2-2-13，制定 ZJ 建筑公司基层员工激励方案 64](#_Toc6336)

[59. 试题编号：J2-2-14，制定 G 化工集团员工激励方案 65](#_Toc26965)

[60. 试题编号：J2-2-15，制定 C 银行西安支行员工激励方案 66](#_Toc25531)

[模块三 企业运营管理 67](#_Toc27787)

[项目一 企业运营计划制定与决策 67](#_Toc29891)

[1.试题编号 H1-1-1，某零售企业运营督导运营管理实务 67](#_Toc5141)

[2. 试题编号 H1-1-2，某百货公司运营主管经营决策制定 74](#_Toc27504)

[3. 试题编号 H1-1-3，步步强零售超市分区经理经营决策制定 81](#_Toc2032)

[4.试题编号：H1-1-4 海润零售超市分区经理经营决策制定 86](#_Toc16481)

[5.试题编号：H1-1-5 通达零售超市分区经理经营决策制定 91](#_Toc9698)

[6. 试题编号：H1-1-6 ，XX 百货公司运营主管经营决策制定 96](#_Toc18729)

[7. 试题编号：H1-1-7，某百货公司运营主管经营决策制定 101](#_Toc7202)

[8. 试题编号：H1-1-8 ，某百货公司运营主管经营决策制定 106](#_Toc1709)

[9. 试题编号：H1-1-9 ，某零售企业运营督导运营管理实务 112](#_Toc29388)

[10. 试题编号：H1-1-10 ，湘江百货运营督导运营管理实务 117](#_Toc15671)

[项目二 撰写企业运营建议书 122](#_Toc13009)

[11. 试题编号 H1-2-1，撰写玩具公司绩效评估系统问题建议书 122](#_Toc3230)

[12. 试题编号：H1-2-2，撰写酒泉种子机械厂“末位淘汰制“建议书 124](#_Toc25560)

[13. 试题编号：H1-2-3 ,撰写某制造企业招聘问题建议书 125](#_Toc13047)

[14. 试题编号：H1-2-4, 撰写隆翔公司集体辞职事件处理建议书 126](#_Toc32546)

[15. 试题编号：H1-2-5 ,撰写世博花园酒店“用人留人”建议书 127](#_Toc1594)

[16. 试题编号：H1-2-6,撰写 WQ 电子公司提升员工士气的建议书 128](#_Toc9629)

[17. 试题编号：H1-2-7,撰写 JL 青白江店员工素质提升建议书 130](#_Toc804)

[18. 试题编号：H1-2-8 ,撰写加强团队沟通机制建设的建议书 131](#_Toc27246)

[19. 试题编号：H1-2-9,撰写 W 公司人员管理的建议书 132](#_Toc23585)

[20. 试题编号：H1-2-10 撰写提升员工凝聚力构造良好沟通氛围建议书 133](#_Toc23240)

**湖南财经工业职业技术学院学生专业技能考核题库**

**（工商企业管理）**

根据湖南省教育厅《关于推进高职院校专业技能抽查标准开发与完善工作的通知》（湘 教通[2014]55 号）要求，湖南省高等职业院校工商企业管理专业学生技能考核标准以及教育厅对标准题库设计的原则要求，在湖南省高等职业院校工商企业管理专业考核题库的基础上制定本题库。本题库分为专业技能技能、专业核心技能二大部分，共有3 个模块 6 个项目，在同一项目题目的设计上尽量难度一致，背景材料来自企业经营管理真实素材或情景。

根据《高等职业院校学生工商企业管理专业技能考核标准》对

考核内容的规定与划分，遵循教育科学院对技能考核标准修订的原则与基本理论，本专业技能考核考核题库设置如下表所示。

湖南财经工业职院工商企业管理专业学生技能考核题库结构一览表

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 考核模块 | | 考核项目 | 测试题数量及编号 |
| （一） 专业基本技能  （60 套） | 模块一：企业管理沟通与演讲  （30 套） | 项目一 企业管理沟通与演讲 | 15 套（J1-1-1 至 J1-1-15） |
| 项目二：企业人员管理 | 15 套（J1-2-1 至 J1-2-15） |
| 模块二：企业人员管理（30 套） | 项目一：员工拓展活动策划 | 15 套（J2-1-1 至 J2-1-15） |
| 项目二：制定员工激励方案 | 15 套（J2-2-1 至 J2-2-15） |
| （二） 专业核心技能  （20 套） | 企业运营管理（20 套） | 项目一：企业运营计划制定与决策 | 10 套（H1-1-1 至 H1-1-10） |
| 项目二：撰写企业运营建议书 | 10 套（H1-2-1 至 H1-2-10） |

# 模块一 企业工作沟通

# 项目一 企业管理沟通演讲

## 试题编号：J1-1-1,Y 超市店长竞聘与演讲

* 1. 任务描述

【背景材料】

高强，现年 31 岁，专科学历，2007 年毕业于S 学院，所学专业是工商企业管理。大学一毕业，就来到 Y 超市工作，现已在 Y 超市工作 10 年。10 年来高强曾在多个门店工作，从事过营业员、理货员、导购员、店长助理等岗位，工作中有较强的学习和适应能力，认真做事，踏实做人，善于沟通，团结同事。

现Y超市为推进人事制度改革，拓宽选人用人渠道，实施以“公开选拔、竞聘上岗”为主要方式的人才管理机制。公司将在月底举行年度第一次竞聘大会，高强也想报名参加此次竞聘，竞聘职位是Y超市的店长。

【测试任务】

①请以Y 超市的竞聘大会为背景，**假设你是高强，**撰写一份店长竞聘书，提交的竞聘书要求不少于 300 字，包括标题、称呼、正文、结尾等基本要素。

②结合撰写的竞聘书进行现场演讲，演讲过程中注意运用姿态、动作等身体语言，演讲内容应紧紧围绕主题展开，演讲时间为 3-5 分钟。

* 1. 实施条件

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 项目 | 基本实施条件 | 备注 |
| 场地 | 测试场地不少于70平米，配置办公桌30张 | 必备 |
| 设备 | 每张桌子一台电脑及座椅，另配一台打印机 | 必备 |
| 工具 | 电脑内需配有Office 2007软件 | 必备 |

* 1. 考核时量

本试题考核时间，竞聘书撰写时间 90 分钟，演讲时间控制在 5 分钟以内。

* 1. 评分标准

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **评价内容** | | | **配分** | **考核点** | | **备注** |
| 职业素养  （10 分） | 职业道德与商务礼仪 | | 10 | 具有讲诚信的职业道德，独立完成任务（2 分），文稿不违背职业道德与企业经营伦理， 遵守企业经营法律法规，细致严谨（2 分）。着装规范，能在规定时间内完成任务（3 分）。**作品左上角需注明：试题编号+工位号，**并将电子文档命名为试题编号+工位号保存至  电脑桌面（3 分）。 | | 遵 守 考 试纪律，严重违规、影响恶劣者， 考试资格， 本项目记 0  分。 |
| 工作沟通及演讲  （90 分） | 文稿撰写  （40 分） | 文稿格式 | 10 | 文稿版面工整清晰，格式规范（5  分）。 | 5 分 - 完 全 符合； 4 分 - 大 部 分 符 合；  3 分 - 基 本 符合； 2 分 - 小 部 分 不 符；  1 分- 大部分不符；  0 分- 完全不符合 | 根据背景材料分析并撰写文稿，文稿不少于 300  字，每少 30  个字扣 1 分  （90 分钟）。分组  抽签演讲， 每人演讲 时间 3-5 分钟。 |
| 具有标题、称呼、正文、结尾等基本要素（5 分）。 |
| 文字语句 | 10 | 表达顺畅，无病句（5 分）。 |
| 用词准确，无错别字或词不达意现  象（5 分）。 |
| 文稿主题 | 10 | 内容紧紧围绕背景材料，不偏离主  题（5 分）。 |
| 文稿题材表述方式与主题情景符合（5 分）。 |
| 文稿逻辑 | 10 | 内容有条理，思路清晰。（5 分） |
| 解决问题的办法与措施得当。（5  分） |
| 演讲表达  （50 分） | 语言表达 | 15 | 能清晰表达所演讲的内容（5 分）。 |
| 语音规范，吐字清晰（5 分）。 |
| 声音洪亮（5 分）。 |
| 语言技巧 | 10 | 语言技巧处理得当，语速恰当（5 分）。 |
| 语气、语调、音量、节奏符合思想感情的起伏变化（5 分）。 |
| 非语言表达 | 10 | 能较好地运用姿态、动作、手势、  表情（5 分）。 |
| 整体仪容、仪态、仪表符合管理沟  通工作情景（5 分）。 |
| 现场整体效果 | 15 | 演讲结束注意收尾（5 分）。 |
| 能较好地与听众感情融合，营造良好的氛围和效果（5 分）。 |
| 时间控制在 3-5 分钟之内（5 分）。不足 3 分钟和超过 5 分钟，每少于  或者多于 20 秒，扣 1 分。 |
| 总分 | | | 100 |  | |  |

## 试题编号：J1-1-2,某制造企业的问题解决方案与演讲

1. 任务描述

【背景材料】

张峰刚刚从名校的管理学专业硕士毕业，出任了某制造企业的部门经理。张经理一上任，发现生产现场的数据很难及时反馈上来，于是决定从生产报表上开始改造。借鉴跨国公司的生产报表，张经理设计了一份新的生产报表，从报表中可以看出生产的任何一个细节。

每天早上，所有的生产数据都会及时地放在张峰的桌子上，张峰很高兴，认为他拿到了生产的第一手数据。没过几天，出现了一次大的品质事故，但报表上根本没有反映出来，张经理这才知道，报表的数据都是随意填写上去的。为了这件事情，张经理多次开会强调，认真填写报表的重要性，但每次开会，在开始几天可以起到一定的效果， 但过不了几天又返回了原来的状态。张经理怎么也想不通。张经理的苦恼也是很多经理人的普遍烦恼，经过思考和问题分析，张经理尝试找出问题的解决方案，并准备在部门会议上进行讨论。

【测试任务】

①请以上述案例为背景，假设你是张经理的助理王刚，撰写一份问题解决方案给张经理，提交的方案应结合背景材料进行，分析问题产生的原因并给出可行的解决措施，方案要求不少于 300 字，包括标题、称呼、正文、结尾等基本要素。

②结合撰写的方案进行现场演讲，演讲内容应紧紧围绕主题展开， 演讲时间为 3-5 分钟。

1. 实施条件同J1-1-1
2. 考核时量

本试题考核时间，问题解决方案的撰写时间 90 分钟，演讲时间

控制在 5 分钟以内。

1. 评分标准同J1-1-1

## 试题编号：J1-1-3,W 公司员工外派培训申请与演讲

1. 任务描述

【背景材料】

王勇就职于W公司，职位是业务经理，从2011年在公司工作至今， 一直以来，工作勤勤恳恳，业务技术也不断进步。两年前王勇参加过公司的一次培训，但是他觉得那次培训没有对他产生任何效果，所以之后很久，他都不愿意再参加任何的培训。面对新的培训，他也认为对自己暂时不会有多大的效果，等以后再说。随着时间的流逝，王勇

发现自己的工作效率越来越低，他还惊奇地发现一些新员工的工作能力与他几乎差不多，甚至超过了他。

行业协会将于本月底在长沙承办为期三天两晚的专业知识培训， 费用为3000元/人。为提高在职人员的业务能力，W公司准备选派员工参加此次外派培训。王勇希望能够向公司申请参加此次培训，以更新自己的专业技能、提高知识储备。

【测试任务】

①请以上述案例为背景，假设你是王勇，撰写一份培训申请书。提交的培训申请书要求不少于 300 字，包括标题、称呼、正文、结尾等基本要素。

②结合撰写的培训申请书进行现场演讲，演讲内容应紧紧围绕主题展开，演讲时间为 3-5 分钟。

1. 实施条件同J1-1-1
2. 考核时量

本试题考核时间，培训申请书撰写时间 90 分钟，演讲时间控制

在 5 分钟以内。

1. 评分标准同J1-1-1

## 试题编号：J1-1-4 ,某药业公司业务主任的调薪申请与演讲

1. 任务描述

【背景材料】

高聪 3 个月前被提拔为某药业公司的业务主任并负责一个小城

市的医药推广业务。他进入这家公司已经 2 年了，在开拓本地市场上立下了汗马功劳。本来单纯做业务时，只要把业绩做好了，就可以拿到让人羡慕的提成。正当此时，公司对高聪进行了提拔。作为主任， 他不用再像以前一样直接与客户沟通，只须维护好本地市场，并负责培养新人就行了。

没想到的是，根据公司的薪酬制度，他的收入也转成了行政人员的收入，提成额大大下降，收入也大大缩水，与此同时家庭的负担也越来越重，为了照顾两个孩子，高聪的妻子也已经从单位辞职，所有的家庭来源都由高聪一人承担，于是很自然地高聪就想到了加薪。根据公司制度，只有在公司工作满 3 年，才能有加薪机会，但是高聪还是想尝试一下。于是，高聪在一次去总部述职的时候，考虑了许久还是走进了经理办公室，提出了加薪的想法，经理答应考虑一下，并要高聪提交一份调薪申请书，届时再提交会议讨论。

【测试任务】

①请以上述案例为背景，假设你是高聪，撰写一份调薪申请书。

提交的调薪申请书要求不少于 300 字，包括标题、称呼、正文、结尾等基本要素。

②结合撰写的调薪申请书进行现场演讲，演讲内容应紧紧围绕主题展开，演讲时间为 3-5 分钟。

1. 实施条件同J1-1-1
2. 考核时量

本试题考核时间，调薪申请书撰写时间 90 分钟，演讲时间控制

在 5 分钟以内。

1. 评分标准同J1-1-1

## 试题编号：J1-1-5,张军受罚事件的情况说明与陈述

1. 任务描述

【背景材料】

张军是一位已有五年工龄的模具工，工作勤奋，爱钻研。半年前， 张军利用业余时间独立设计制作了一套新型模具，受到设计部门的嘉奖。为了鼓励张军的这种敬业精神，生产部主任王强特意推荐他上夜校学习机械工程学。从那以后，张军每周有三天必须提早一小时下班， 以便准时赶到夜校，这也是生产部主任王强特许的。

然而，上周上班时，张军被叫到人事部门，人事处部门陆明给了他一份处罚报告，指责他工作效率低，尤其批评他公然违反公司的规定，一周内三次早退。如果允许他继续这样工作下去，将会影响其他员工。因此，要对他进行处罚，并会在公司内部进行通报批评，警告他说，照这样下去，他将被解雇。

当张军接到这份处罚报告时，感到十分委屈。他曾试图向陆明解释原因，但是陆明都说太忙，没时间与他交谈，只告知他不许早退， 并提高工作效率。张军感到心情十分沮丧。

这次事件在同事中传的沸沸扬扬，总经理也知晓了此事，于是要求其助理展开调查，将事情的原委弄清楚，并写一份情况说明书对此次事件做出分析，以避免类似事件的发生。

【测试任务】

①请以上述案例为背景，假设你是总经理助理王刚，撰写一份情况说明书给总经理，指明此件事情的原委，并对事件的发生进行分析。提交的情况说明书要求不少于 300 字，包括标题、称呼、正文、结尾等基本要素。

②结合撰写的情况说明书进行现场陈述，陈述内容应紧紧围绕主题展开，陈述时间为 3-5 分钟。

1. 实施条件同J1-1-1
2. 考核时量

本试题考核时间，情况说明书撰写时间 90 分钟，陈述时间控制

在 5 分钟以内。

1. 评分标准同J1-1-1

## 试题编号：J1-1-6,高洁的实习转正申请与演讲

1. 任务描述

【背景材料】

从某大学工商企业管理专业毕业的高洁在导师的推荐下，被招聘到W 公司做管理培训生，部门内有一位做财务出身的李女士带她学习业务。

高洁的学习成绩一直很好，成长的道路比较顺利，性格比较开朗， 喜欢把自己的想法告诉大家，一起讨论研究就问题。但是到公司实习 一个星期后，高洁就陷入了困境中。在学习业务中，她感到有些工作 力不从心，有很多工作上的问题，同时还感觉李女士不是很愿意和她 说话，这让她产生了困惑。李女士到部门主管张经理那儿汇报工作， 把近半个月以来高洁的情况告诉了张经理，并希望张经理找高洁谈话， 促进她进步和改进。

“高洁啊，你在跟李女士学习业务中有些浮躁，语气不太谦和， 态度不行啊”部门主管张经理找到高洁说到。“是吗，唉？有这个问题？怪不得李女士最近都不愿意跟我说话，感觉她不愿意带我呢。” “高洁，你上进心很强，工作也很认真，但经常打断别人说话这点不好呀，这是不能耐心倾听啊”，张经理说道，“希望你能很好的改进，跟李女士和部门同事处好关系啊”。经过此次谈话，高洁在同事之间的交际问题上越做越好，业务也越做越熟练，得到了领导和同事的认可。实习期即将结束，高洁也想继续留在公司工作。

【测试任务】

①请以上述案例为背景，假设你是高洁，撰写一份转正申请书， 提交的转正申请书要求不少于 300 字，包括标题、称呼、正文、结尾等基本要素。

②结合撰写的实习转正申请书进行现场演讲，演讲内容应紧紧围绕主题展开，演讲时间为 3-5 分钟。

1. 实施条件同J1-1-1
2. 考核时量

本试题考核时间，实习转正申请书撰写时间 90 分钟，演讲时间

控制在 5 分钟以内。

1. 评分标准同J1-1-1

## 试题编号：J1-1-7,A 公司工会主席的全员动员演讲

1. 任务描述

【背景材料】

现在 A 公司内部存在两种观点，第一种认为企业经济效益不好， 关键原因之一是冗员严重，因此建议公司要有 30员工下岗；第二种观点认为，冗员本身并不是问题，根源还是在于企业的激励制度，因此，企业应对内部员工进行分流，并树立“以人为本”的管理思想， 建立和健全企业激励制度。

王刚作为公司工会主席，需要从保护员工利益角度，针对上述两种观点，在公司员工大会上做一次演讲。

【测试任务】

①请以上述案例为背景，假设你是王刚，撰写一份动员演讲稿， 提交的演讲稿要求不少于 300 字，包括标题、称呼、正文、结尾等基本要素。

②结合撰写的演讲稿进行现场演讲，内容应紧紧围绕主题展开， 演讲时间为 3-5 分钟。

1. 实施条件同J1-1-1
2. 考核时量

本试题考核时间，演讲稿撰写时间 90 分钟，演讲时间控制在 5

分钟以内。

1. 评分标准同J1-1-1

## 试题编号：J1-1-8,梁静的自我检讨书与陈述

1. 任务描述

【背景材料】

梁静，一家知名房地产公司的销售员，最主要的工作就是负责公司产品营销策划与销售等工作。今年上半年，一次重流感让她离开职位两周多，而此时正是公司新楼盘包装宣传的重要时期，上司把工作临时交给了男同事刘义。梁静觉得自己已请病假，就没有必要在休假期间再想工作的事，专心养病就是了。她把手机也关掉了，期间也不再跟单位和同事打电话了解情况。

可是刘义毕竟是新手，很多业务流程和客户信息他都不熟悉，并且梁静休病假前，也没有跟刘义进行有关工作交接。正值房地产公司销售旺季，很多客户都有购房意向，但是又联系不上梁静，这对公司业绩造成了一定的影响，为此刚回来上班梁静遭到了上司的批评，严令其尽量挽回客户，并对此次事件作出自我检讨。

【测试任务】

①请以上述案例为背景，假设你是梁静，撰写一份自我检讨书， 提交的检讨书要求不少于 300 字，包括标题、称呼、正文、结尾等基本要素。

②结合撰写的检讨书进行现场陈述，内容应紧紧围绕主题展开， 陈述时间为 3-5 分钟。

1. 实施条件同J1-1-1
2. 考核时量

本试题考核时间，检讨书撰写时间 90 分钟，陈述时间控制在 5

分钟以内。

1. 评分标准同J1-1-1

## 试题编号：J1-1-9,业务部门提高业绩的建议与演讲

1. 任务描述

【背景材料】

上任之初，为了激励下属更好地完成任务，业务部门经理胡慧在公司总的奖励政策下，又花费几个晚上独自制定了若干奖惩条款，进一步将公司的奖惩政策细化，甚至包括业务员每周每天的工作量都要进行量化评比。

部门会议上，胡慧拿出自己拟定的奖惩条款读给下属听，读到一半，下面就开始议论起来，声音也由窃窃私语变成大声抱怨：这样的规定神仙也难完成？分明不让我们休息吗？自己做试试……胡慧没有理会，继续读下去。宣读完毕，胡慧也没有让大家发表意见和想法， 奖惩规定就匆忙执行了。当时，胡慧想，任何制度都会引起不同声音， 但不能废弃。有了更加细化具体的奖惩制度，胡慧对提高销售业绩抱有很高的期望。

可是一个月后，胡慧看到了一份让她大跌眼镜的销售业绩单：不但没有提高，反而下降了三成。“是市场本身变化的原因？应该不是， 因为同行几乎都在增长。产品质量的问题？好像也不是，长期以来产品质量都是很稳定的。那么，是人的原因？”于是，她准备找业务骨干小王，让她谈谈她的想法。

【测试任务】

①请以上述案例为背景，假设你是小王，撰写一份建议书给胡经理，建议书要求不少于 300 字，包括标题、称呼、正文、结尾等基本要素。

②结合撰写的建议书进行现场演讲，内容应紧紧围绕主题展开， 演讲时间为 3-5 分钟。

1. 实施条件同J1-1-1
2. 考核时量

本试题考核时间，建议书撰写时间 90 分钟，演讲时间控制在 5

分钟以内。

1. 评分标准同J1-1-1

## 试题编号：J1-1-10,提高员工人际交往能力的建议与演讲

1. 任务描述

【背景材料】

萌萌，毕业一年多，在一家广告公司做广告文案策划。漂亮，聪 慧，干活利落，深得上司赏识。一次，上司交给她一项重要的任务： 按照上司的既定思路做一个详细的策划方案。上司先告诉她，客户是 一个当地大型房地产公司的项目，并表示这个客户对公司发展很重要。为此，上司先提出了策划思路，让她只要按照这个思路做策划方案就 行了。

萌萌很不解：以前都是上司顶多提个要求，策划方案完全由自己完成，而且每次都能得到上司称赞。“难道是上司对自己不够放心？ 不相信自己的能力？”她发现上司的思路有一个致命性的错误，如果按照那个思路做策划方案，肯定会遭到客户的拒绝。于是，萌萌又找到上司，当时上司和全公司的领导正在开会，但她当着众人直截了当地说：你的思路根本不对，应该这样……直接否定了上司。

上司考虑到萌萌刚刚毕业，人际交往方面经验有所欠缺，还是决定要助理王丽丽给萌萌写一份建议书，帮助萌萌成长。

【测试任务】

①请以上述案例为背景，假设你是王丽丽，撰写一份建议书给萌萌，提醒她在人际交往方面的注意事项，建议书要求不少于 300 字。

②结合撰写的建议书进行现场演讲，内容应紧紧围绕主题展开，

演讲时间为 3-5 分钟。

1. 实施条件同J1-1-1
2. 考核时量

本试题考核时间，建议书撰写时间 90 分钟，演讲时间控制在 5

分钟以内。

1. 评分标准同J1-1-1

## 试题编号：J1-1-11,缓解工作压力的建议与演讲

1. 任务描述

【背景材料】

杨芬，专科学历，是公司新入职的一名应届毕业生。在财务部门

工作，觉得有点力不从心，很多看起来很简单的事情，做起来却感觉

很难，经常出错，受到了领导的批评，让她对自己的能力产生了怀疑。

除此之外，她发现自己大学期间所学的东西根本用不上，也对自己的

专业知识产生了怀疑。渐渐地，杨芬越来越没自信，畏惧领导交代的

新任务，与同事之间也不经常交流，每天的情绪低落，甚至想到了辞

职。

【测试任务】

①请以上述案例为背景，假设你是杨芬的直接主管王丽丽，撰写

一份建议书给杨芬，提醒杨芬工作压力的来源以及缓解压力的方法。

提交的建议书要求不少于 300 字，包括标题、称呼、正文、结尾等基

本要素。

②结合撰写的建议书进行现场演讲，内容应紧紧围绕主题展开，

演讲时间为 3-5 分钟。

1. 实施条件同J1-1-1
2. 考核时量

本试题考核时间，竞聘书撰写时间 90 分钟，演讲时间控制在 5

分钟以内。

1. 评分标准同J1-1-1

## 试题编号：J1-1-12,Y 公司办公室主任竞聘与演讲

1. 任务描述

【背景材料】

李闵，现年30岁，专科学历，中共党员。大学一毕业，就进入Y 公司工作至今，现已从事行政文员岗位9年之久，学到了很多与人相处之道，提升了自己的待人接物能力，工作中有较强的学习和适应能力，认真做事，踏实做人，善于沟通，团结同事。

办公室的工作既是一项专业性较强的工作，又是一项非常繁杂的工作，同时又是一项不可缺少工作。李闵深刻地明白办公室是一个重要的综合协调部门，把综合办工作建设成为精干、高效、协调有序的团结勤奋的办事部门，充分发挥它的参谋、助手作用、协调作用、枢纽作用和保障作用。

这次公司为推进人事制度改革，拓宽选人用人渠道，实施以“公开选拔、竞聘上岗”为主要方式的人才管理机制。公司将在月底举行年度第一次竞聘大会，李闵也想报名参加此次竞聘，竞聘职位是办公室主任。

【测试任务】

①请以公司的竞聘大会为背景，假设你是李闵，撰写一份办公室主任竞聘书。提交的竞聘书要求不少于 300 字，包括标题、称呼、正文、结尾等基本要。

②结合撰写的竞聘书进行现场演讲，演讲过程中注意运用姿态、动作等身体语言，内容应紧紧围绕主题展开，演讲时间为 3-5 分钟。

1. 实施条件同J1-1-1
2. 考核时量

本试题考核时间，竞聘书撰写时间 90 分钟，演讲时间控制在 5

分钟以内。

1. 评分标准同J1-1-1

## 试题编号：J1-1-13,新员工入职培训报告总结与演讲

1. 任务描述

【背景材料】

王芳，专科学历，大学刚毕业就进入公司营销部门工作。为了让新员工尽快进入岗位角色，融入公司环境，减少新员工初进公司的紧张情绪，公司开展了为期一个月的岗前培训。

培训从三个阶段进行：第一阶段，组织员工学习企业的文化与愿景、组织各部门岗位职能、员工工资体系与福利等；第二阶段，营销理论知识培训，并考核培训效果；第三阶段，现场学习，以老带薪， 现场模拟销售过程，从实践中积累经验。王芳也从入职培训中收获很多，加深了对公司的了解，充实了更多的岗位知识，开阔了视野，为真正走上工作岗位打下了坚实的基础。

【测试任务】

①请以公司的入职培训为背景，假设你是王芳，撰写一份新员工入职培训总结报告。提交的培训总结报告要求不少于 300 字，包括标题、称呼、正文、结尾等基本要素。

②结合撰写的培训总结报告进行现场演讲，内容应紧紧围绕主题展开，演讲时间为 3-5 分钟。

1. 实施条件同J1-1-1
2. 考核时量

本试题考核时间，培训总结报告撰写时间 90 分钟，演讲时间控

制在 5 分钟以内。

1. 评分标准同J1-1-1

## 试题编号：J1-1-14,Y公司行政主管述职报告与演讲

（1）任务描述

【背景材料】

李超，现年30岁，专科学历，中共党员。大学毕业，就进入Y公

司从事行政工作，至今已有九年工作经验，现担任公司行政主管一职。

自担任行政主管后，李超负责文件起草、会议安排、印章使用、档案

存放等服务性工作。行政工作无小事，李超对待每一件细小的工作都

时刻保持足够的细心和耐心。

经过多年的工作积累，学到了很多与人相处之道，提升了自己的

待人接物能力，工作中有较强的学习和适应能力，认真做事，踏实做

人，善于沟通，团结同事。李超深刻地明白，行政工作是企业管理的

落脚点，是一个承上启下、沟通内外、协调左右的部门，既是一项非

常繁杂的工作，同时又是一项不可缺少工作。公司将在月底举行年度

述职大会，李超作为员工代表将在述职大会上进行述职。

【测试任务】

①请以公司的述职大会为背景，假设你是李超，撰写一份述职报

告。提交的述职报告要求不少于 300 字，包括标题、称呼、正文、结

尾等基本要素。

②结合撰写的述职报告进行现场演讲，演讲过程中注意运用姿态、

动作等身体语言，演讲内容应紧紧围绕主题展开，演讲时间为 3-5 分

钟。

1. 实施条件同 J1-1-1
2. 考核时量

本试题考核时间，实习总结报告撰写时间 90 分钟，演讲时间控

制在 5 分钟以内。

1. 评分标准

同J1-1-1

## 试题编号：J1-1-15,Y 公司人力资源主管竞聘与演讲

1. 任务描述

【背景材料】

王莉，现年30岁，本科学历，中共党员。大学一毕业，就进入Y 公司人力资源部门工作，至今已有九年工作经验，从事过人力资源规划、招聘、培训与开发、薪资福利、绩效考核以及劳动关系等六大体系的相关工作。通过多年的工作经验，积累了人力资源的专业知识， 学到了很多与人相处之道，提升了自己的待人接物能力，工作中有较强的学习和适应能力，善于沟通，团结同事。

王莉深刻地明白，公司的管理离不开人、财、物、信息等资源， 而人力资源是构成企业核心竞争力的关键性战略资源。这次公司为推 进人事制度改革，拓宽选人用人渠道，实施以“公开选拔、竞聘上岗” 为主要方式的人才管理机制。公司将在月底举行年度第一次竞聘大会， 王莉也想报名参加此次竞聘，竞聘职位是人力资源部门主管。

【测试任务】

①请以公司的竞聘大会为背景，假设你是王莉，撰写一份人力资源主管竞聘书。提交的竞聘书要求不少于 300 字，包括标题、称呼、正文、结尾等基本要素。

②结合撰写的竞聘书进行现场演讲，演讲过程中注意运用姿态、动作等身体语言，演讲内容应紧紧围绕主题展开，演讲时间为 3-5 分钟。

1. 实施条件同J1-1-1
2. 考核时量

本试题考核时间，竞聘书撰写时间 90 分钟，演讲时间控制在 5

分钟以内。

1. 评分标准同J1-1-1

# 项目二 企业会议沟通与策划

## 试题编号：J1-2-1，撰写 香江百货季度工作会议策划方案

1. 任务描述

【背景材料】

香江百货是一家百货商场，每一季度召开一次正式的会议， 总结上一季度的工作以及讨论未来三个月的各项工作计划。今年第二季度的会议即将召开，与会者都是各个部门的主要负责人，由副总经理钟小轩担任此次会议的主持人，负责会议的简介工作，其他会议成员介绍未来三个月的工作计划，最后由总经理徐小超作会议总结。

香江百货设有总经理、副总经理，其主要部门有销售部、财务部、市场部、采购部、后勤部、人事部共 6 个部门。

【测试任务】

①假设你是副总经理的秘书，请根据公司需求，制作一份内容完整、格式规范和表格逻辑清晰的会议策划方案。

②请使用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成Action 公司季度工作会议策划方案。完整的演示文稿应包括： 封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，要求不少于12 页，演示时主要内容要有动画播放效果。

③会议策划方案内容要求包括：会议名称、会议目的、会议主题、会议方式、会议对象、会议时间和会议场地，并设计好会议的议程，以简短的文字表达并会制成表格，绘制会场布置图， 以及列出会议经费预算表并落款。

1. 实施条件

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 项目 | 基本实施条件 | 备注 |
| 场地 | 测试场地不少于70平米，配置办公桌30张 | 必备 |
| 设备 | 每张桌子一台电脑及座椅，另配一台打印机 | 必备 |
| 工具 | 电脑内需配有Office 2007软件及相应PPT模板 | 必备 |

1. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **评价内容** | | | **配分** | **考核点** | | **备注** |
| 职业素养  （10 分） | 职业道德与商务礼仪 | | 10 | 具有实事求是的职业道德（2 分），团队会议策划方案不违背职业道德与企业经营伦理，遵守企业经营法律法规，细致严谨（2 分）。着装规范，有较强的商务演示文档制作能力，能在规定时间内完成任务（3 分）。  完成作品命名为：试题编号+工位号，保存至桌面，清理好工  作台后离开（3 分）。 | | 不遵守考试纪律，严重违规、影响恶劣者，取消考试资格，本项  目记 0 分。 |
| 专业技能  （90 分） | 演示文稿制作  （40 分） | 封面、封底页 | 5 | 封面有标题、且字体、字号美观、字体大小合理、色彩搭配合理，可保证 50 平米左右会议室全场看清。有封底，封底包含致谢短语、策划小组或部门人员、时间及联系方式等要素。 | 5 分-完全符合；  4 分-大部分符合  3 分-基本 符合；  2 分-小部分不符；  1 分-大部分不符；  0 分-完全不符合 | 演 示 文 档不少于 12  页，每少 1 页  扣 2 分。 |
| 前言页 | 5 | 概括表达凝练，无非关键字、无大段文字，多用分  段、短句。 |
| 目录页 | 5 | 有目录页，且一目了然、层次清晰，目录与演示文档内容一致。 |
| 文字页 | 5 | 表达顺畅，无病句；用词准确，无错别字或词不达意现象，无大段文字，多用分段、短句。页标题为  本页内容的概括，而不是章节或课程的主题。 |
| 图表绘制 | 5 | 注重形象化表达，能充分并恰当的使用图表诠释所讲的内容，图标绘制清晰、精美，大小插入适当， 且与内容主题高度相关。 |
| 动画设置 | 5 | 内容页设置必要的自定义动画，且动画简洁短促、  与演示内容协同；没有多余的动画 |
| 演示播放 | 5 | 文档演示应配合方案内容按顺序播放，而不需要通过超链接等在不同页面之间跳来跳去。 |
| 整体可视  化效果 | 5 | 整体设计风格与会议策划特点相吻合，页面风格保  持一致；文字图片风格统一；相同元素前后呼应。 |
| 团队会议策划方案内容  （50 分） | 会议的名称及目的 | 3 | 会议名称简洁明了，主旨突出，能突出团队会议主题。简明扼要的将目的要点表述清楚；在陈述目的时，由此产生的作  用都应该明确写出。 | |
| 会议主题 | 3 | 主题简洁明了，主旨突出。 | |
| 会议方式、对象、时间、场地 | 7 | 会议方式选择合理（2 分）会议对象描述准确（2 分），时间明确，场地选择合理（3 分）。 | |
| 会议议程表 | 10 | 将会议的全部内容（包括所有活动）分解安排在会期几天的各单元（如分上午、下午、晚上）或时数（几点至几点）内  （7 分），以简短的文字表达，制成表格（3 分）。 | |
| 绘制会场布置图 | 8 | 根据场地绘制合理的会场布置简易结构图。 | |
| 会议预算 | 6 | 根据团队会议地点、级别、类型及性质确定各个明细费用项目（4 分），制成表格（2 分）。 | |
| 落款 | 3 | 有策划部门（2 分）、日期（1 分）。 | |
| 会议策划整体把握 | 10 | 整个活动方案要与背景材料内容相符合（5 分），目的明确、设计规范具有可行性（5 分）。  （5 分-完全符合；4 分-大部分符合；3 分-基本符合；2 分-  小部分不符；1 分-大部分不符；0 分-完全不符合） | |
| 小计 | | | 100 |  | |  |

## 试题编号：J1-2-2 ，撰写 Bideast 公司全省代理商会议策划方案

1. 任务描述

【背景材料】

Bideast公司是一家电子产品配件公司，位于长沙。2015年11月12日公司推出新的等离子显像管，2年以来，虽然等离子显像管在市场上产生了一定的影响，但等离子显像管销售持续下跌，特别是2017 年7-9月，等离子显像管销量跌至2231台，但仍未恢复到2016年的平均水平，除了行业的大环境外，主要原因今年公司促销政活动策的调整，各市、州开展的促销活动参差不齐，为此公司决定组织开展一个全省性的等离子显像管一级代理商会议，为了提高销售业绩与宣布下季度促销活动新政策。时间定在10月28日-10月29日。28日下午报到， 晚上举行欢迎晚宴。会议由副总经理任主持人，29日上午由各市、州代理商就现状以及解决方法进行发言与经验交流；下午由Bideast公司市场部负责人宣布下季度促销活动新政策，各参会代表交流讨论，最后由总经理做总结讲话。全省14个市、州代理商各派两名负责人参会（另可携带1名财务负责人），伙食由主办方负责(80/人)，住宿自行承担（合作酒店房价：298/晚），市场部负责全部会议接待事宜。

费用参考：20人会议室2000元/天，50人会议室6000元/天。

【测试任务】

①假设你是市场部员工，请根据公司需求，制作一份内容完整、格式规范和表格逻辑清晰的会议策划方案。

②请使用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 Bideast 公司全省代理商会议策划方案。完整的演示文稿应包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，要求不少于 12 页，演示时主要内容要有动画播放效果。

③会议策划方案内容要求包括：会议名称、会议目的、会议主题、会议方式、会议对象、会议时间和会议场地，并设计好会议的议程，以简短的文字表达并会制成表格，绘制会场布置图， 以及列出会议经费预算表并落款。

1. 实施条件见J1-2-1
2. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准见J1-2-1

## 试题编号：J1-2-3， 撰写 Southcape 公司三方会议策划方案

1. 任务描述

【背景材料】

Southcape公司是一家科技实验公司，以出售实验数据与销售实验 器材为业务，公司因器材管理制度不完善，导致销售部实验器材销量 下降，其主要原因是实验数据部经常“先用后报”的方式挪用新器材， 所导致销售部市场经常供不应求，大大的打击销售部市场名誉和前景。故公司决定6月26日上午9时召开三方部门会议，由公司总经理郭嘉主 持，宣布新的器材管理制度，目的是对于“先用后报”的问责与重拾 销售部市场名誉和前景，实验数据部负责人、销售部负责人与器材分 管部负责人明确新制度，需三方部门负责人正式通过新器材管理制度， 按新制度履行职责。并且实验部负责人对于之前“先用后报”的方式 做出诚恳道歉，以书面及口头方式进行，最后由公司总经理郭嘉统一 收发新器材管理制度文件，收纳存档，并对实验部负责人进行经济处 罚，处罚条例按照公司处罚管理办法执行。

【测试任务】

①假设你是总经理助理，请根据公司需求，制作一份内容完整、格式规范和表格逻辑清晰的会议策划方案。

②请使用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完

成 Southcape 公司三方会议策划方案。完整的演示文稿应包括： 封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，要求不少于12 页，演示时主要内容要有动画播放效果。

③会议策划方案内容要求包括：会议名称、会议目的、会议主题、会议方式、会议对象、会议时间和会议场地，并设计好会议的议程，以简短的文字表达并会制成表格，绘制会场布置图， 以及列出会议经费预算表并落款。

1. 实施条件见J1-2-1
2. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准见J1-2-1

## 试题编号：J1-2-4，撰写 Pinkpay 公司新品展示评测会议策划方案

1. 任务描述

【背景材料】

Pinkpay公司是一家初创布料公司，公司现有员工160人，去年公司研发最新聚酯纤维作为布料中间层以解决衣物透气传导热能问题， 表层可缝制各种季节性布料，底层可缝制棉麻健康透气布料，为此公司决定今年3月底召开内部新研发产品展示评测会，要求全体员工参加展示评测会，首先模特穿着新产品走秀T台，随后研发部领导介绍新产品的多样性与制作工艺，中午自助餐过后，下午全公司各部门职工参加内部新产品评测，各部门就新产品进行交流与研讨，研发部现场安排5名研究员详细介绍新产品细节，市场部派20人组织会场次序与分发资料。

Pinkpay公司有总经理1名、副经理2名，主要部门由研发部、销售部、财务部、市场部、生产部五个部门组成。

费用参考：模特100元/小时（大约需要10位），自助餐参考价格80元/人， 200人规模会场租赁参考价12000元/天。

【测试任务】

①假设你是市场部员工，请根据公司需求，制作一份内容完整、格式规范和表格逻辑清晰的会议策划方案。

②请使用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完

成 Pinkpay 公司新品展示评测会议策划方案。完整的演示文稿应包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，要求不少于 12 页，演示时主要内容要有动画播放效果。

③会议策划方案内容要求包括：会议名称、会议目的、会议主题、会议方式、会议对象、会议时间和会议场地，并设计好会议的议程，以简短的文字表达并会制成表格，绘制会场布置图， 以及列出会议经费预算表并落款。

1. 实施条件见J1-2-1
2. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准见J1-2-1

## 试题编号：J1-2-5，撰写 Gordon 公司紧急会议策划方案

1. 任务描述

【背景材料】

Gordon公司是一家机械制造型企业，成立7年以来，一直以按时按质按量完成订单在业内有着良好的口碑。今年由于高层人员出走， 导致内部管理出现问题，订单计划安排不合理，耽误了一批重要客户的订单无法按时交付。公司总经理获悉此事时，距离交货时间6月20 日还有15天的时间，总经理立刻让助理通知公司内部相关人员召开紧急会议。要求各部门负责人以及具体负责此次订单的工作人员都前来参会，通过会议务必讨论出具体解决方法，维护公司形象。

公司设有总经理、副总经理，主要部门由生产车间、生产运营部、客户服务部、品管部、采购部、物流仓储部、销市场售部以及综合部八个部门组成。

【测试任务】

①假设你是总经理助理，请根据公司需求，制作一份内容完整、格式规范和表格逻辑清晰的会议策划方案。

②请使用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完

成 Gordon 公司紧急会议策划方案。完整的演示文稿应包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，要求不少于12 页，演示时主要内容要有动画播放效果。

③会议策划方案内容要求包括：会议名称、会议目的、会议主题、会议方式、会议对象、会议时间和会议场地，并设计好会议的议程，以简短的文字表达并会制成表格，绘制会场布置图， 以及列出会议经费预算表并落款。

1. 实施条件见J1-2-1
2. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准见J1-2-1

## 试题编号：J1-2-6，撰写 Alfred 公司内部竞聘会议策划方案

1. 任务描述

【背景材料】

Alfred公司是一家建筑工程管理公司，年中由于人员出走及退休，导致有些中层岗位职务空缺，为促进公司事业健康发展，为优秀人才提供更多脱颖而出的机会和施展才华的舞台，公司决定于7月某周五召开下半年中层干部内部竞聘会，经过前期报名及筛选，共有八位候选人参加此次内部竞聘。由董事长夏晓波、总经理赵康、总工程师谭明、人力资源总监高子君及部分项目总监等八人组成的评委会参与竞聘会。会议由公司总工程师谭明主持。整个竞聘过程经分为：竞聘人演讲与答辩、评委会实名打分考评、民主评议三个环节，最终按照得分排名决出候选人。要求每位竞聘者演讲控制在20分钟内，答辩控制在10分钟内。本次竞聘职位：招标部门经理（竞聘者3人）、市场部副经理（竞聘者2人）、常务副总（竞聘者3人）。

公司设有董事长、总经理、副总经理、总工程师，主要部门由工程部、造价部、合同部、市场部、招标部、人事部以及财务部七个部门组成。

【测试任务】

①假设你是人力资源部员工，请根据公司需求，制作一份内容完整、格式规范和表格逻辑清晰的会议策划方案。

②请使用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完

成Alfred 公司内部竞聘会议策划方案。完整的演示文稿应包括： 封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，要求不少于12 页，演示时主要内容要有动画播放效果。

③会议策划方案内容要求包括：会议名称、会议目的、会议主题、会议方式、会议对象、会议时间和会议场地，并设计好会议的议程，以简短的文字表达并会制成表格，绘制会场布置图， 以及列出会议经费预算表并落款。

1. 实施条件见J1-2-1
2. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准见J1-2-1

## 试题编号：J1-2-7，撰写 Watson 公司年终表彰会议策划方案

1. 任务描述

【背景材料】

Watson公司是一家文化教育交流咨询公司，现有员工89人。临近年末，公司领导为了表彰先进，激励斗志，也为了进一步动员、鼓舞全公司员工士气，在来年取得更好的成绩，决定在年底召开全公司员工表彰大会。首先由副总经理宣读表彰决定及名单，然后由董事长和总经理为获奖人员、部门颁发奖状及奖金，接着优秀员工代表讲话， 之后由董事长、总经理做讲话，最后集体合影留念。

奖项设置：先进标兵（3人）、优秀员工（8人）、优秀集体（1个）。公司设有董事长、总经理、副总经理，主要部门由业务部、项目

部、合同部、人事部以及财务部五个部门组成。

【测试任务】

①假设你是总经理助理，请根据公司需求，制作一份内容完整、格式规范和表格逻辑清晰的会议策划方案。

②请使用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完

成Watson 公司年终表彰会议策划方案。完整的演示文稿应包括： 封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，要求不少于12 页，演示时主要内容要有动画播放效果。

③会议策划方案内容要求包括：会议名称、会议目的、会议主题、会议方式、会议对象、会议时间和会议场地，并设计好会议的议程，以简短的文字表达并会制成表格，绘制会场布置图， 以及列出会议经费预算表并落款。

* 1. 实施条件见 J1-2-1
  2. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

* 1. 评分标准见 J1-2-1

## 试题编号：J1-2-8，撰写 Book yard 公司月工作会议策划方案

1. 任务描述

【背景材料】

Book yard公司是一家教育培训机构，每个月底都要召开一次正式的会议，总结上一个月的工作以及布置下个月的各项工作计划。6 月的会议即将召开，此次会议除了常规议程之外，市场部会前提出暑假即将到来，公司需要增设各种兴趣培训班的问题，需要上会进行讨论，从而制定具体方案，与会者由各个部门的主要负责人组成。

Book yard 公司设有总经理、副总经理，其主要部门有市场部、销售部、教学部、教务部、行政人事部、客服部共六个部门。

【测试任务】

①假设你是总经理助理，请根据公司需求，制作一份内容完

整、格式规范和表格逻辑清晰的会议策划方案。

②请使用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完

成Book yard 公司月工作会议策划方案。完整的演示文稿应包括： 封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，要求不少于12 页，演示时主要内容要有动画播放效果。

③会议策划方案内容要求包括：会议名称、会议目的、会议主题、会议方式、会议对象、会议时间和会议场地，并设计好会议的议程，以简短的文字表达并会制成表格，绘制会场布置图， 以及列出会议经费预算表并落款。

1. 实施条件见J1-2-1
2. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准见J1-2-1

## 试题编号：J1-2-9 ，撰写 Natwest 公司早会会议策划方案

1. 任务描述

【背景材料】

Natwest公司是一家商业银行，在全市有20个营业网点。由于银行业行业特性，管理者一般选择在营业前半小时召开早会，早会的内容主要分为五部分：第一，对营业网点内全体人员的基础服务礼仪进行现场检查并纠正；第二，汇总前一日的工作情况，安排当日的重点工作内容；第三，传达上级学习文件的要求，学习公司文件；第四， 学习现阶段主推业务；第五，有计划地进行一些主题性训练，包括一些情景性训练，自我激励，情景模拟，小故事分享，学习心得分享等。一般持续时间为20-30分钟左右，早会主持由营业网点内全体人员轮流担任，以增加参与感，要求经理/值班经理在每日下班前安排好第二日晨会主持人，并告知本人。要求当天在网点当班的岗位职员全部参加，同时，网点管理者也要不定期参与。Natwest银行营业时间为9:00-17:30。

银行营业网点工作人员为营业网点负责人、会计主管、大堂经理、封闭式柜台柜员、开放式柜台柜员、个人客户经理、个人理财顾问七类岗位。

【测试任务】

①假设你是营业网点负责人助理，请根据公司需求，制作一份内容完整、格式规范和表格逻辑清晰的会议策划方案。

②请使用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完

成 Natwest 公司早会会议策划方案。完整的演示文稿应包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，要求不少于12 页，演示时主要内容要有动画播放效果。

③会议策划方案内容要求包括：会议名称、会议目的、会议主题、会议方式、会议对象、会议时间和会议场地，并设计好会议的议程，以简短的文字表达并会制成表格，绘制会场布置图， 以及列出会议经费预算表并落款。

1. 实施条件见J1-2-1
2. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准见J1-2-1

## 试题编号：J1-2-10， 撰写 Q Group 公司股东大会会议策划方案

1. 任务描述

【背景材料】

Q Group 公司是一家股份制林业集团，每年都要召开年度股东大会，根据有关规定上市公司的股东大会年会应于上一会计年度完结之后的 6 个月内举行。会议由董事长王小天主持，股东大会上需要审议

通过的议案有：《关于 2017 年年度报告全文及摘要的议案》、《关

于 2017 年度董事会工作报告的议案》、《关于 2017 年度监事会工作报

告的议案》 、《关于 2017 年度财务决算报告的议案》、《关于 2017 年度利润分配预案的议案》 、《关于修订公司章程的议案》 、《关于公司董事会换届选举的议案》 、《关于公司监事会换届选举的议案》 ， 各股东在会上举手表决，统计后，宣布表决结果。期间需要见证律师对大会程序合法性、有效性进行见证。

Q Group 林业集团共有 22 位股东。要求到会 2/3 以上的股东以及见证律师，股东大会才有效。

【测试任务】

①假设你是董事长助理，请根据公司需求，制作一份内容完整、格式规范和表格逻辑清晰的会议策划方案。

②请使用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完

成 Q Group 公司股东大会会议策划方案。完整的演示文稿应包括： 封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，要求不少于 12 页，演示时主要内容要有动画播放效果。

③会议策划方案内容要求包括：会议名称、会议目的、会议主题、会议方式、会议对象、会议时间和会议场地，并设计好会议的议程，以简短的文字表达并会制成表格，绘制会场布置图， 以及列出会议经费预算表并落款。

1. 实施条件见J1-2-1
2. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准见J1-2-1

## 试题编号：J1-2-11，撰写 Rina 公司年初计划会议策划方案

1. 任务描述

【背景材料】

Rina 公司是一家中小型网络公司，正处于创业中期，公司共有19 人组成。经过去年一年的努力，公司发展的不错。今年年初，总经理决定召开年初计划会议，对于去年整年运营情况进行说明，新年公司计划的重要事件与各部门重要工作进行安排，宣布人员职位变动以及今年招聘事宜。会议由总经理主持，公司全体员工参会。

Rina 公司有总经理、副总经理，主要部门由市场部、技术开发部、人力资源部、财务部四个部门组成。

【测试任务】

①假设你是人力资源部门员工，请根据公司需求，制作一份内容完整、格式规范和表格逻辑清晰的会议策划方案。

②请使用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完

成 Rina 公司年初计划会议策划方案。完整的演示文稿应包括： 封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，要求不少于12 页，演示时主要内容要有动画播放效果。

③会议策划方案内容要求包括：会议名称、会议目的、会议主题、会议方式、会议对象、会议时间和会议场地，并设计好会议的议程，以简短的文字表达并会制成表格，绘制会场布置图， 以及列出会议经费预算表并落款。

1. 实施条件见J1-2-1
2. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准见J1-2-1

## 试题编号：J1-2-12 ，撰写 Mountain 公司综合隐患排查会议策划方案

1. 任务描述

【背景材料】

Mountain 公司是一家矿石开采企业，由于行业的特殊性，公司需要不定期开展综合隐患排查会，以防各种不安全事件的出发生。9 月底公司领导决定开展一次综合隐患排查会，会上安全副总经理通报上月矿井综合隐患排查的整改情况、本月安全管理系统及其他方面存在的问题；总工程师通报本月技术管理、一通三防及地测防治水方面排查的问题及隐患（本系统内不能解决的，需要其他部门协调，需要

上级领导拍板解决的）；生产副总经理通报本月采掘系统排查的问题及隐患（本系统内不能解决的，需要其他部门协调，需要上级领导拍板解决的）；机电副总经理通报本月机电运输系统排查的问题及隐患。

（本系统内不能解决的，需要其他部门协调，需要上级领导拍板解决的）；总经理对本月各系统查出的主要问题及隐患进行梳理，确定矿井本月重大隐患，并对重大隐患的整改及下一步安全重点工作进行安排部署；最后党委书记对安全重点工作做出强调和要求。公司党政班子成员、副总师及各部门负责人要求出席会议。

Mountain 公司有总经理、党委书记、副总经理及总工程师，主要部门由生产部、机电部、资源开发部、运营计划部、人力资源部、财务部六个部门组成。

【测试任务】

①假设你是总经理助理，请根据公司需求，制作一份内容完整、格式规范和表格逻辑清晰的会议策划方案。

②请使用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完

成 Mountain 公司综合隐患排查会议策划方案。完整的演示文稿应包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，要求不少于 12 页，演示时主要内容要有动画播放效果。

③会议策划方案内容要求包括：会议名称、会议目的、会议主题、会议方式、会议对象、会议时间和会议场地，并设计好会议的议程，以简短的文字表达并会制成表格，绘制会场布置图， 以及列出会议经费预算表并落款。

1. 实施条件见J1-2-1
2. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准见J1-2-1

## 试题编号：J1-2-13 ，撰写 Kari 公司销售动员大会会议策划方案

1. 任务描述

【背景材料】

Kari 公司是一家汽车销售公司。该公司去年销售量不错，超出了预期计划，今年第一季度已经结束，可是销售量未达到去年同期水平。经领导讨论，认为是由于去年超额完成任务，所以今年大家都有所松懈，故决定在 5 月初开展一次销售动员大会，发动全员的力量，统一思想、建立信心、扫除未来障碍。总经理要求销售部全员参会，其他各部门负责人及骨干员工参会。会议由销售部负责人主持，会上首先由总经理做动员讲话，然后特约嘉宾讲授销售技巧，接下来员工代表做工作承诺，最后由副总经理总结。

Kari 公司有总经理、副总经理，主要部门由销售部（共 20 人）、广告策划推广部、人力资源部、财务部、售后服务部共 5 个部门组成。

【测试任务】

①假设你是总经理助理，请根据公司需求，制作一份内容完整、格式规范和表格逻辑清晰的会议策划方案。

②请使用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完

成 Kari 公司销售动员大会会议策划方案。完整的演示文稿应包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，要求不少于 12 页，演示时主要内容要有动画播放效果。

③会议策划方案内容要求包括：会议名称、会议目的、会议主题、会议方式、会议对象、会议时间和会议场地，并设计好会议的议程，以简短的文字表达并会制成表格，绘制会场布置图， 以及列出会议经费预算表并落款。

1. 实施条件见J1-2-1
2. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准见J1-2-1

## 试题编号：J1-2-14，撰写 Image 公司年终总结会议策划方案

Image 公司是一家贸易公司，公司现有员工 78 人。临近年底， 为了可以全面地、系统地了解一年的工作情况，正确认识过往工作中的优缺点，明确下一年工作的方向，公司决定需要召开年终总结大会。整个会议分为两个主要部分，第一部分是年终总结大会，年终总结大会由总务部主任担任，会上首先由各部门负责人分别上台做年终述职报告，然后由人事部负责人宣布新的人事任命决定书，接下来为年度优秀部门颁奖，最后由总经理做总结性发言。 第二部分是全体员工年底聚餐。

Image 公司有总经理 1 名、副总经理 2 名，主要部门由财务部、

人事部、业务部、总务部、仓储物流部、报关商检部、制单部共 7 个部门组成。

费用参考：酒店会议室租金： 50 人会议室 6000 元/天，100 人

会议室 9000 元/天；伙食费 100 元/人。

【测试任务】

①假设你是总务部员工，请根据公司需求，制作一份内容完整、格式规范和表格逻辑清晰的会议策划方案。

②请使用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 Image 公司年终总结会议策划方案。完整的演示文稿应包括： 封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，要求不少于12 页，演示时主要内容要有动画播放效果。

③会议策划方案内容要求包括：会议名称、会议目的、会议主题、会议方式、会议对象、会议时间和会议场地，并设计好会议的议程，以简短的文字表达并会制成表格，绘制会场布置图， 以及列出会议经费预算表并落款。

1. 实施条件见J1-2-1
2. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准见J1-2-1

## 试题编号：J1-2-15 ，撰写 衡阳市电子商务协会年会会议策划方案

1. 任务描述

【背景材料】

一、活动简介

作为衡阳电子商务行业一年一度的年度盛会，此次大会将延续往届大会的盛况和成果，盘点过去、梳理现在、共话未来。衡阳电子商务行业的优秀企业和贡献突出个人将在大会中得到表彰和嘉奖，同时，衡阳电子商务服务产业联盟和衡阳电子商务协会数字服务中心将在大会上成立，为衡阳乃至湖南电子商务企业的同步发展搭建良好的支持平台。

二、活动宗旨

建立衡阳电子商务产业发展前瞻性研讨平台，加强电子商务部门、学术界、企业界之间的交流，讨论当年电子商务新问题和热点问题，推动衡阳电子商务行业的健康持续快速和谐发展。

三、时间与地点

时间：2020年12月23日

地点：衡阳林隐假日大酒店大会堂

四、会议组织

主办单位：衡阳电子商务协会

承办单位：衡阳农民伯伯电子商务有限公司

支持单位：衡阳市商粮局

【测试任务】

①假设你是衡阳市农民伯伯电子商务有限公司人力资源部员工，请根据公司需求，制作一份内容完整、格式规范和表格逻辑清晰的会议策划方案。

②请使用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成衡阳市电子商务协会年会会议策划方案。完整的演示文稿应包括： 封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，要求不少于12 页，演示时主要内容要有动画播放效果。

③会议策划方案内容要求包括：会议名称、会议目的、会议主题、会议方式、会议对象、会议时间和会议场地，并设计好会议的议程，以简短的文字表达并会制成表格，绘制会场布置图， 以及列出会议经费预算表并落款。

1. 实施条件见J1-2-1
2. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准见J1-2-1

# 模块二 企业人员管理

# 项目一 员工拓展活动策划

## 试题编号：J2-1-1 ，新月公司员工拓展活动策划

1. 任务描述

【背景资料】

新月公司原来是一家从事产品加工的小企业，公司建立之初，刘总和员工不分彼此，也没有明确的分工，一个人顶几个人用，大家齐心协力，干劲十足。经过多年的艰苦创业和努力经营，目前公司已经发展成为近千名员工的一家大型制造企业，有了比较稳定的顾客，生存已不再是问题，公司走上了比较稳定的发展道路。

然而，随着公司业务的发展，特别是经营规模不断扩大以后，刘总在管理中不时感到不如以前得心应手了。首先，让他感到头疼的是那几位与自己一起创业的元老 ，他们自恃劳苦功高，对后来加入公司的员工，不管其职位高低，一律不看在眼里。这些元老们工作散漫， 不听从主管人员的安排。这种散漫的作风很快在内部蔓延开来，对新来者产生了不良的示范作用,新来者也开始变得散漫起来，员工之间不断出现矛盾和冲突，公司里再也感受不到创业初期的那种工作激情了。其次，刘总感觉到公司内部的沟通经常不顺畅，大家谁也不愿意承担责任，一遇到事情就来向他汇报，但也仅仅是遇事汇报而已，很少有解决问题的建议和方法，结果导致许多环节只要刘总不亲自去推动，似乎就要停摆 。另外，刘总还感到公司内部质量意识开始淡薄， 对产品质量的要求大不如以前，客户的抱怨也逐渐增多，刘总对此感到非常焦急。

【测试任务】

①判断新月公司处于团队员工发展过程中的哪个阶段，这个阶段有什么特点？这个阶段刘总应该重视任务需要、团队需要、员工个人需要中的哪些需要？

②为了加强员工之间的沟通，培养成员间的融洽关系，刘总要行政综合部策划一次团队拓展活动，参加人员为中高层管理人员64 人，你是行政综合部主管负责设计本次员工活动拓展活动方案。

③请用Microsoft Office PowerPoint演示文稿软件，完成新月公司员工拓展活动方案。完整演示文稿应该包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于10页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

④员工活动策划方案内容要求包括：活动目的、活动主题、活动对象、活动时间、活动场地及说明、活动流程表、活动项目内容、活动预算表等8个基本要素。

1. 实施条件

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **项目** | **基本实施条件** | **备注** |
| 场地 | 测试场地不少于70平米，配置办公桌30张 | 必备 |
| 设备 | 每张桌子一台电脑，另配打印机一台 | 必备 |
| 工具 | 安装Office2007版软件，并提供PPT模板若干 | 必备 |

1. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **评价内容** | | | **配分** | **考核点** | | **备注** |
| 职业素养  （10 分） | 职业道德与商务礼仪 | | 10 | 具有讲诚信的职业道德（2 分），员工拓展活动方案不违背职业道德与企业经营伦理，遵守企业经营法律法规，细致严谨（2 分）。着装规范， 有较强的商务演示文档制作能力，能在规定时间内完成任务（3 分）。完成作品命名为：试题编号+工位号，保存至桌面，清理好工作台后离开（3 分）。 | | 不遵守考试纪律，严重违规、影响恶劣者，取消考试资格，本项目记 0 分。 |
| 专业技能  （90 分） | 演示文稿制作  （40 分） | 封面、封底页 | 5 | 封面有标题、且字体、字号美观、字体大小合理、色彩搭配合理、、可保证 50 平米左右会议室全场看清。有封底， 封底包含致谢短语、策划小组或部门人员、时间及联系方式等要素。 | 5 分-完全符合； 4 分-大部 分 符 合；  3 分-基本符合； 2 分-小部 分 不 符；  1 分-大部分不符；  0 分-完全不符合 | 演示文  档不少于 10 页，  每少 1 页扣 2 分。 |
| 前言页 | 5 | 概括表达凝练，无非关键字、无大段文字，多用分段、短句。 |
| 目录页 | 5 | 有目录页，且一目了然、层次清晰，目录与演示文档内容一致。 |
| 文字页 | 5 | 表达顺畅，无病句；用词准确，无错别字或词不达意现象，无大段文字，多用分段、短句。页标题为本页内容的概括， 而不是章节或课程的主题。 |
| 图表绘制 | 5 | 注重形象化表达，能充分并恰当的使用图表诠释所讲的内容，图标绘制清晰、精美，大小插入适当，且与内容主题高度相关。 |
| 动画设置 | 5 | 内容页设置必要的自定义动画，且动画简洁短促、与演示  内容协同；没有多余的动画 |
| 演示播放 | 5 | 文档演示应配合方案内容按顺序播放，而不需要通过超链  接等在不同页面之间跳来跳去。 |
| 整体可视  化效果 | 5 | 整体设计风格与企业员工拓展活动策划特点相吻合，页面  风格保持一致；相同元素前后呼应。 |
| 员工活动策划方案内容  （50 分） | 策划活动  背景分析 | 5 | 准确判断背景企业团队员工发展阶段和特点，对该阶段任  务需要、团队需要和个人需要内容描述清晰。 |
| 活动策划  目的 | 3 | 简洁明了的语言将目的要点表述清楚；在陈述目的要点时，该活动策划  的独到之处及由此产生的作用都应该明确写出。 | |
| 活动主题 | 3 | 标题简洁明了，主旨突出，能紧扣企业拓展活动需求。 | |
| 活动对象、时间、场地 | 4 | 活动对象描述准确（2 分），时间明确，根据活动人数和目的场地选择  合理，有说明（2 分）。 | |
| 活动策划安排表 | 7 | 能够从背景材料实际出发（2 分），列出活动各项要求和时间流程（2  分），表格清晰，流程设计合理（4 分）。 | |
| 活动策划内容 | 15 | 结合背景材料设计拓展活动（5 分），每个拓展活动或游戏内容清晰，操作要点明确，每个拓展活动有设计目的描述（10 分）（不能少于 2 个拓展活动内容的描述，少一个扣 5 分）。 | |
| 活动预算 | 3 | 活动的各项费用在根据实际情况进行具体、周密的计算后，用清晰明了  的形式列出。（3 分） | |
| 活动策划整体把握 | 10 | 整个活动方案要与背景材料内容相符合（5 分），目的明确、设计规范  具有可行性（5 分）。  （5 分-完全符合；4 分-大部分符合；3 分-基本符合；2 分-小部分不符； 1 分-大部分不符；0 分-完全不符合） | |
| 小计 | | | 100 |  | |  |

## 试题编号：J2-1-2，某项目组员工拓展活动策划

1. 任务描述

【背景资料】

小范高职毕业后进入一家中型企业客户专员岗位，经过6年的不断努力他派到分公司工作，半年后任命为一个新项目的经理。此前， 他做过客户服务部市场主管，从事过公司新产品的市场调研、研发和新项目的可行性分析等工作。近来他发现了一些来自项目组内部的问题，主要表现如下：

①项目组中个别成员不及时向他汇报工作进度，需要他去询问；

②有一次项目组召开讨论会时，参会人员对一个方案发生争论， 一人因意见相左而中途离开，退出讨论；

③一次总结会议上，一位老员工当着很多人的面指出他工作中的一些问题，让他觉得很难堪。

小范来到分公司仅半年多，他觉得这一点是员工不愿服从他管理的原因之一，他本人深知沟通在项目管理中的重要性，也尽可能地实现项目各方之间信息的交流和共享，但初任经理的他面对现在的局面还是感觉有些手足无措。

【测试任务】

①判断小范的项目组处于团队员工发展过程中的哪个阶段，这个阶段有什么特点？这个阶段小范应该重视任务需要、团队需要、员工个人需要中的哪些需要？

②为了解决项目组出现的员工冲突，小范准备策划一次员工拓展活动，并设计本次员工活动拓展活动方案，参加人员为本项目组员工25人。

③请用Microsoft Office PowerPoint演示文稿软件，完成小范所在项目组的员工拓展活动方案。完整演示文稿应该包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于10页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

④员工活动策划方案内容要求包括：活动目的、活动主题、活动对象、活动时间、活动场地及说明、活动流程表、活动项目内容、活动预算表等8个基本要素。

1. 实施条件

见J2-1-1

1. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准

见J2-1-1

## 试题编号：J2-1-3 ，某培训学校员工拓展活动策划

1. 任务描述

【背景资料】

2016年10月，洪先生因业绩突出被任命为其所在集团某一分公司 的区域经理兼软件培训学校校长，负责管理5名老师、8名业务员。当 时情况较为紧急，洪先生未经过任何培训就走马上任了。上任后，洪 先生立即着手打造一支高效的团队。但是26岁的他并没有管理经验， 成为经理不到三个月就表现得与分公司员工格格不入。员工的反馈显 示，洪先生试图掌控每个人的销售情况及学校管理的每一个环节，甚 至于学校后勤的柴米油盐、卫生打扫等小事都由其本人负责监督管理， 这使得他所领导的老师及业务人员极为清闲，工作缺乏热情，成员士 气十分低落。洪先生的下属抱怨说，他每次开会都像个长舌妇一样对 大家喋喋不休，同样的问题重复多次，对下属未做好的工作，总是批 评抱怨，从来不会表扬下属的优点、成绩与进步，在工作之余也从来 不主动与下属进行沟通交流。洪先生本人也感觉在分公司工作非常疲 惫，找不到做企业主管的乐趣，为此他感到非常痛苦。

【测试任务】

①判断洪经理所在的分公司处于团队员工发展过程中的哪个阶段，这个阶段有什么特点？这个阶段洪经理应该重视任务需要、团队需要、员工个人需要中的哪些需要？

②为了解决团队中出现的冲突，洪经理准备策划一次培训学校全体员工拓展活动，并设计本次团队活动拓展活动方案。

③请用Microsoft Office PowerPoint演示文稿软件，完成培训学校员工拓展活动方案。完整演示文稿应该包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于10页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

④员工活动策划方案内容要求包括：活动目的、活动主题、活动对象、活动时间、活动场地及说明、活动流程表、活动项目内容、活动预算表等8个基本要素。

1. 实施条件

见J2-1-1

1. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准

见J2-1-1

## 试题编号：J2-1-4，巴陵石化班组长拓展活动策划

1. 任务描述

【背景资料】

巴陵石化供销部八号沟罐区是公司级要害部位，是公司的化工原料储运基地，担负着公司化工原料储存和输送的任务。常年储存着液化气、丙烯、丙烷、苯、环已烷、丁二烯等易燃易爆，有毒有害介质， 年吞吐量达到 100 多万吨。而且八号沟罐区是一个有着光荣传统的集体，曾获得过第一个“无泄漏罐区”、第一个“完好岗位”、第一个“岗检免检单位”。

该班组把创建学习型班组作为长期的重点工作，制订学习规划和学习制度，建立员工学习档案，把学习与竞争相结全，理论实践相结合，营造良好的学习氛围，引导职工立足岗位，自学学习。使职工明白，学习不仅是适应岗位的需要，更是企业发展的需要。现代企业的安全生产自动货仓程度越来越高，操作的技术含量也越来越高，光有实干的精神是不够的，还要会干、能干加巧干，否则就不能适应岗位发展的需要。同时还要求班员注重培养自己的综合素质，文化水平是基础，多方面的不断学习才是关键，岗位就是学习的最好机会。

班组还开“星级操作员”评比活动，把学习的激励机制由单一的经济考核上升到职工成就心理的需要。抓住公司开展的职业技能鉴定的契机，因地制宜地组织灵活多样的培训班，请罐区老师傅讲述自学成才的经历，请车间和兄弟单位的技术人员来现场讲课，传授技术经验。积极开展帮扶活动，让大家共同进不，让每一个班员都从学习中受益， 变“要我学习”为“我要学习”，使提高素质成为职工的自学需要。

【测试任务】

①判断巴陵石化供销部处于团队发展过程中的哪个阶段，这个阶段有什么特点？这个阶段他应该重视任务需要、团队需要、员工个人需要中的哪些需要？

②为了推广供销部的管理经验，公司计划组织所有28个班组开展“培育学习型员工，以学习带动生产”活动，在班组中开展有针对性的培训，使学习能更好地为生产服务，提高班组的整体素质生学习创新能力，计划组织28个班组长开展一次团队的户外拓展动员活动，你是公司培训部主管，需要策划并完成本次团队拓展活动方案设计。

③请用Microsoft Office PowerPoint演示文稿软件，完成班组长拓展活动方案。完整演示文稿应该包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于10页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

④员工活动策划方案内容要求包括：活动目的、活动主题、活动对象、活动时间、活动场地及说明、活动流程表、活动项目内容、活动预算表等8个基本要素。

1. 实施条件

见J2-1-1

1. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准

见J2-1-1

## 试题编号：J2-1-5， 思马特公司员工拓展活动策划

1. 任务描述

【背景资料】

思马特公司成立已经快3年了，在公司成立之初，许多事情都是由老总马明一个人说了算。好在前两年的形势不错，公司的经营业绩也好，所以去年公司的规模几乎扩大了一倍。人员达到100人，管理的问题就来了。公司最近业务非常繁忙，因此许多部门的人不时需要加班。按照惯例，公司不鼓励加班，而且也没有加班费。如果确实有人需要加班，可以把加班的时间换成倒休。

公司虽然对于加班没有特别的规定，但却有严格的工资制度。思马特公司一贯实行员工打卡制度，要求员工在上下班的时候都必须打卡。如果迟到10分钟以上，要被扣除部分工资。另外，对于员工因事假或病假而不上班的情况，也有相应的规定，也会被扣掉工资。对于无偿加班和一旦请假就扣工资的规定，许多员工非常有意见。有的员工认为努力工作完成自己的职责和任务就可以了，没必要去白白加班，再者，既然公司那么在乎有效的上班时间，迟到几分钟都扣工资， 那么加班就没有理由不付加班费。而公司却认为员工没有严格要求自己，没有表现出真正的付出和奉献精神。

矛盾便由此产生。有人认为不是自己工作职责中的事情强加给自己；也有人认为以后再也不用过分地对工作付出，得过且过罢了。大家之间的合作气氛越来越差了，一些鸡毛蒜皮的小事也往往引起轩然大波。

【测试任务】

①判断思马特公司扩大规模后处于团队发展过程中的哪个阶段， 这个阶段有什么特点？这个阶段他应该重视任务需要、团队需要、员 工个人需要中的哪些需要？

②为了促进公司管理层与员工的沟通，公司计划组织团队的户外拓展活动，参加人员为近两年新进员工共计52人，你是培训部经理设计本次员工拓展活动方案。

③请用Microsoft Office PowerPoint演示文稿软件，完成思马特公司员工拓展活动方案。完整演示文稿应该包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于10页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

④员工活动策划方案内容要求包括：活动目的、活动主题、活动对象、活动时间、活动场地及说明、活动流程表、活动项目内容、活动预算表等8个基本要素。

1. 实施条件

见J2-1-1

1. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准

见J2-1-1

## 试题编号：J2-1-6 ，《时政周报》员工拓展活动策划

1. 任务描述

【背景资料】

迈克是《时政周报》的业务经理，很早就意识到了报纸利润和发行量的下降。而《时政周报》虽然赚钱，但也遭到了许多客户对报纸的服务诉讼。

为此迈克建立了一个新团队，这个团队也变得越来越强壮和自信，他们形成了更高的目标：建立顾客为中心的服务体系，战胜各种阻碍，扩大报纸的基础。但是在这个团队运行一年后，问题还是接二连三的出现，为此迈克变得失望和不耐烦，而实际上这个团队变成了组织的另外一个障碍。更为严重的是像“老鼠传真”这样的事大量充斥这整个团队里。

由于新团队的失败，迈克决定采纳露丝的建议创建一个由工人组成的特色团队，目标就是消除广告上的所有错误。并且把这个团队命名为“ELITE”，也就是“消除错误”的意思。在“ELITE”的领导下，他们有明确的目标，团队规模适宜，团队成员的角色和工作队伍多元化，以及团队比较规范，凝聚力很强，《时政周报》的广告正确率迅速提升，利润也进一步提高，“ELITE”团队的精神也一直影响着

《时政周报》。

【测试任务】

①判断迈克的“ELITE”团队处在的团队处于员工团队发展过程中的哪个阶段，这个阶段有什么特点？这个阶段迈克应该重视任务需要、团队需要、员工个人需要中的哪些需要？

②为了持续保持高绩效状态，迈克准备策划一次“ELITE”团队拓展活动，参加人员为企业全体员工共计48人，并设计本次团队活动拓展活动方案。

③请用Microsoft Office PowerPoint演示文稿软件， 完成“ELITE”团队员工拓展活动方案。完整演示文稿应该包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于10页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

④员工活动策划方案内容要求包括：活动目的、活动主题、活动对象、活动时间、活动场地及说明、活动流程表、活动项目内容、活动预算表等8个基本要素。

1. 实施条件

见J2-1-1

1. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准

见J2-1-1

## 试题编号：J2-1-7，大唐发电公司员工拓展活动策划

1. 任务描述

【背景资料】

大唐发电有限责任公司检修分公司电检二班，所辖设备点多线长面广，设备涉及的电压等级从最低的直流100v到最高的交流500kv， 集团类电厂变电、高压、电机、电缆、低压等诸多检修工作于一身。班组目前共有正式成员12名，平均年龄29岁。一直以来，班组都面对着人少事多责任重的挑战，特别是2014年，有副班长、技术员和一名高级检修工分别调走，班组工作遇到前所未有的挑战。公司属于山区电厂，地理位置远离中心城市，一直以来人才流失较为严重。长期面临着人手偏紧的考验。班长充分意识到，打造一直过得硬的人才队伍是重中之重。提出了“人人能成才，人人皆吾师”的人才理念，大力加强班组技术培训工作，班组成员技术水平稳步提升，班组战斗力不断增强。在班组管理过程中，十分注重培养班组成员的民主参与意识， 充分调动班员参与班组工作的积极性，班员的团队意识和集体荣誉感不断增强。利用业余时间，还经常组织班组成员参与篮球赛、乒乓球赛等文体活动，开展钓鱼、郊游等大家喜闻乐见的休闲活动，通过这些休闲娱乐活动来充分增进班组成员之间的感情，达到增强班组凝聚力的目的。2015年，本厂#1机组首次大修，作为从未接触过300MW发电机组大修的电检二班来说，这无疑是一项无比艰巨的挑战。

【测试任务】

①判断电检二班处于团队发展过程中的哪个阶段，这个阶段有什么特点？这个阶段他应该重视任务需要、团队需要、员工个人需要中的哪些需要？

②为了让大家放松一下心情，凝聚团队，更好的迎接挑战，班组长计划组织全体员工的户外拓展活动，亲自设计本次员工拓展活动方案。

③请用Microsoft Office PowerPoint演示文稿软件，完成电检二班员工拓展活动方案。完整演示文稿应该包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于10页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

④员工活动策划方案内容要求包括：活动目的、活动主题、活动对象、活动时间、活动场地及说明、活动流程表、活动项目内容、活动预算表等8个基本要素。

1. 实施条件

见J2-1-1

1. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准

见J2-1-1

## 试题编号：J2-1-8，A 公司员工拓展活动策划

1. 任务描述

【背景资料】

A公司会议室里，龙总、人力资源部等经理和新进公司的技术人员正在进行对话。

龙总一脸诚恳：“听说你们要集体辞职，能把你们的想法告诉我吗？”没人回答。龙总接着说：“这段时间来，公司业务发展很快，平时我一直忙于处理事务性工作，没有抽出时间来关心你们，很抱歉。今年能从我所向往的名牌大学招收到你们，我非常重视你们，不希望你们离开。今天，我真心诚意来听取你们的想法和意见，有什么话大家尽管说，我尊重大家的想法。”会议室稍有动静。小张轻声说道：“我们也是慕名来到这里，但是，公司的管理令我们感到失望。从进公司的第一天起，我们只是接受任务，一天到晚埋头干活，干得不明不白， 都不了解我们工作是为了什么。”听到这里，龙总说：“谢谢你们讲了真心话。公司成立两年来，我和几个副总经理白手起家，奋斗打拼， 才有目前的成绩。由于订单都做不完，我们一直没有时间认真考虑团队员工管理上的问题。以后我们一定会改进公司的团队建设，希望能够解决你们提出的这些问题，做到公司所有成员和公司一起发展！”

【测试任务】

①判断A公司的团队处于团队员工发展过程中的哪个阶段，这个阶段有什么特点？这个阶段龙总应该重视任务需要、团队需要、员工个人需要中的哪些需要？

②为了缓解团队冲突，龙总准备策划一次技术团队拓展活动， 参加人员为技术人员共24人，你是经理助理负责设计本次员工活动拓展活动方案。

③请用Microsoft Office PowerPoint演示文稿软件，完成A公司员工拓展活动方案。完整演示文稿应该包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于10页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

④员工活动策划方案内容要求包括：活动目的、活动主题、活动对象、活动时间、活动场地及说明、活动流程表、活动项目内容、活动预算表等8个基本要素。

1. 实施条件

见J2-1-1

1. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准

见J2-1-1

## 试题编号：J2-1-9 ，某管理咨询服务公司员工拓展活动策划

1. 任务描述

【背景资料】

在一家管理咨询服务公司，王玲是一位优秀的客户服务与培训专业，她的服务态度和业绩在公司是最好的，同时她服务的客户满意度最高，公司经理对她的工作非常放心，放手让他自己工作。公司经理根据他优秀的表现，提拔她到行政办公室负责管理一个客户服务与培训团队，基本上也是放手让她自己工作。然而经过一段时间，发现该团队成员之间不是很融洽，并且客户对该团队培训服务满意度远不如王玲原来的满意度，并且经常不能按时为客户提供服务。王玲也开始抱怨团队成员没有她的服务好，经常自己亲自做服务和培训，同时也开始抱怨公司。

【测试任务】

①判断王玲的团队处于团队员工发展过程中的哪个阶段，这个阶段有什么特点？这个阶段王玲应该重视任务需要、团队需要、员工个人需要中的哪些需要？

②为了缓解团队冲突，王玲的上司准备策划一次团队拓展活动， 要王玲负责设计本次员工活动拓展活动方案，参加人员为客户服务部全体员工共28人。

③请用Microsoft Office PowerPoint演示文稿软件，完成该管理咨询服务公司员工拓展活动方案。完整演示文稿应该包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于10页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

④员工活动策划方案内容要求包括：活动目的、活动主题、活动对象、活动时间、活动场地及说明、活动流程表、活动项目内容、活动预算表等8个基本要素。

1. 实施条件

见J2-1-1

1. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准

见J2-1-1

## 试题编号：J2-1-10 ，某汽车零配件公司员工拓展活动策划

1. 任务描述

【背景资料】

左华从毕业就在一家大型汽车零配件公司做配件销售，已经做了五年的时间。这五年中，他由一名普通的销售员成长为公司的销售模范，他的销售业绩每年保持20的增长。

由于他的突出表现，4个多月前，他被提升为销售主管，负责管理12名销售专员。当左华被升职负责销售团队时，他非常兴奋，感到非常自豪。但是很快左华就认识到主管的工作比他最初的想象要难得多。他再不用自己去面对客户，但必须通过团队成员来完成任务。公司的部门领导一直很信任他，虽然他负责的销售产品已经出现区域相对饱和问题，但仍然相信他能胜任这个新职位。左华和他管理的销售团队关系都很好，但是他对自己的工作不像刚开始时那么有激情了。他不清楚如何通过下属们来完成任务，也不知道怎样纠正出现的质量问题。

【测试任务】

①判断左华的团队处于团队员工发展过程中的哪个阶段，这个阶段有什么特点？这个阶段左华应该重视任务需要、团队需要、员工个人需要中的哪些需要？

②为了缓解员工冲突，左华的上司准备策划一次销售团队全体员工拓展活动并设计本次团队活动拓展活动方案。

③请用Microsoft Office PowerPoint演示文稿软件，完成该销售团队员工拓展活动方案。完整演示文稿应该包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于10页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

④员工活动策划方案内容要求包括：活动目的、活动主题、活动对象、活动时间、活动场地及说明、活动流程表、活动项目内容、活动预算表等8个基本要素。

1. 实施条件

见J2-1-1

1. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准

见J2-1-1

## 试题编号：J2-1-11 ，H 公司员工拓展活动策划

1. 任务描述

【背景资料】

H公司前不久并购了一家相当大的竞争伙伴，Suya的工作是将IT 基础设施部进行合并和统一。尽管她一再安抚这家公司的职员不必担心被解雇的问题，但事实上并不能减轻他们的顾虑。与此同时，CEO 将一些合并方面的重要任务分配给她们。大家敏感地认为这似乎预示着将面临一个重要的转折。正如在所有项目中都存在情况一样，出现一次严重的错误就可能导致所有工作受到影响。人们相互推诿并指责对方的过错，竭力避免自己被看作是错误的制造者。通过大量地施加压力，最终我们修正了错误并按时完成了项目。然而，由于部门之间彼此认为应该由对方来承担错误责任，由此滋生出的不满和敌意情绪不得不令人感到担忧。对于这种情形，Suya认为自己必须做点力所能及的事来缓和冲突。毕竟，她们还需要至少一年的时间共同致力于合并工作的开展。于是，我召集手下的项目管理人员坐在一起，讨论下如何促进团队融合，包括合并后的公司里所有参与项目工作的职员，以及被并购公司里所有为项目完成提供过帮助的非IT人员，共计80人。

【测试任务】

①判断Suya的团队处于团队发展过程中的哪个阶段，这个阶段有什么特点？这个阶段Suya应该重视任务需要、团队需要、员工个人需要中的哪些需要？

②为了促进团队融合，Suya计划设计一次员工活动拓展活动方案，因事请假5人，共计75人参加。

③请用Microsoft Office PowerPoint演示文稿软件，完成合并后的IT基础设施部员工拓展活动方案。完整演示文稿应该包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于10页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

④员工活动策划方案内容要求包括：活动目的、活动主题、活动对象、活动时间、活动场地及说明、活动流程表、活动项目内容、活动预算表等8个基本要素。

1. 实施条件

见J2-1-1

1. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准

见J2-1-1

## 试题编号：J2-1-12 ，门店采购部员工拓展活动策划

1. 任务描述

【背景资料】

老刘是一位资深店长助力，他在门店运营方面有丰富的经验。在原来门店，每一位员工都认为他的工作相当出色。不久前，原来的采购经理到另一个区域当副总监了，领导任命老刘为采购经理，采购部一共12人。老刘上任后，下定决心要把采购部搞好，他以前在水平差的领导手下工作过，知道那是什么滋味。在头一个月内，采购部的人都领教了老刘的“新官上任三把火”。在他上任的第二天，小叶由于交通拥堵，上班迟到了三分钟，老范当众狠狠地批评了他一顿，并说 “采购部不需要没有时间概念的人”。第二个星期，老曾由于忙着接待外国供应商，把一项采购流程改革提案晚交了一天，老刘又大发雷霆， 公开表示，再这样下去，就要把老曾调走。当老刘要一份技术资料时， 小罗连着加班三天替他赶了出来，老刘连一句表扬的话也没有。到了月底，老刘还在厂部会议上说，小罗不能胜任工作，建议把小罗调到门店去。一年过去了，区域采购总监李总发现，该区域采购部出问题了，缺勤的人很多，不少人要求调动工作，许多工作任务都应付不过来，部门里也没有了和谐团结的气氛。

【测试任务】

①判断老刘的团队处于团队员工发展过程中的哪个阶段，这个阶段有什么特点？这个阶段老刘应该重视任务需要、团队需要、员工个人需要中的哪些需要？

②为了解决团队冲突，假如你是采购总监助理，需要设计采购部门团队拓展活动方案。

③请用Microsoft Office PowerPoint演示文稿软件，完成门店采购部员工拓展活动方案。完整演示文稿应该包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于10页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

④员工活动策划方案内容要求包括：活动目的、活动主题、活动对象、活动时间、活动场地及说明、活动流程表、活动项目内容、活动预算表等8个基本要素。

1. 实施条件

见J2-1-1

1. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准

见J2-1-1

## 试题编号：J2-1-13，HW 公司项目团队员工拓展活动策划

1. 任务描述

【背景资料】

去年 10 月份，黎明作为 HW 产品硬件经理兼资源部门主管，正式接管了一个 52 人的硬件开发团队。当时团队的状况是：人员分散、异地开发、新员工比例高，入职不到一年的员工比例超过 70％。一般在一个项目组内部，除了项目经理外，几乎都是新员工，但与之对应的任务却很具有挑战性。由于 HW 产品的特殊性，所开发和维护的单板复杂度高，要求员工技能过硬。同时，由于 HW 产品刚刚转产销售，网上问题也比较多，维护工作量也很繁重。开发工作需要老员工带队，维护工作也需要有经验、有能力的员工攻关，因此，为数不多的老员工工作压力大、加班多，士气有所下降；而新员工由于辅导力度不够，成长速度缓慢。

【测试任务】

①判断黎明的团队处于团队员工发展过程中的哪个阶段，这个阶段有什么特点？这个阶段黎明应该重视任务需要、团队需要、员工个人需要中的哪些需要？

②为了促进团队提升士气，黎明计划设计一次部门全体员工团队拓展活动方案。

③请用Microsoft Office PowerPoint演示文稿软件，完成HW 公司硬件开发项目团队员工拓展活动方案。完整演示文稿应该包括： 封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于10 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

④员工活动策划方案内容要求包括：活动目的、活动主题、活动对象、活动时间、活动场地及说明、活动流程表、活动项目内容、活动预算表等8个基本要素。

1. 实施条件

见J2-1-1

1. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准

见J2-1-1

## 试题编号：J2-1-14 ，宏利建筑公司工程管理员工拓展活动策划

（1）任务描述

【背景资料】

宏利建筑公司原本是一家小企业，仅有 10 多名员工，主要承揽一些小型建筑项目和室内装修工程。创业之初，大家齐心协力，干劲十足，经过多年的艰苦奋斗和努力经营，目前已经发展成为员工数百资产近千万的中型建筑公司，有了比较稳定的顾客，生存已不存在问题，公司走上了比较稳定的发展道路。但仍有许多问题让公司严经理感到头疼。

创业初期，人手少，严经理和员工不分彼此，大家也没有分工，一个人顶上几个人用。拉项目，与工程队谈判，监督工程进展，谁在谁干，不分昼夜，不计较报酬，一些事情甚至在饭桌上就讨论解决了。严经理为人随和，十分关心和体贴员工。由于严经理的工作作风以及员工工作具有很大的自由度，大家工作热情高涨，公司因此得到快速发展。

然而，随着公司业务的发展，特别是经营规模急剧扩大之后，严经理在工作中不时感觉到不象以前那样得心应手了。严经理感觉到公司的内部沟通经常不顺畅，大家谁也不愿意承担责任，一遇到事情就来向他汇报，但也仅仅是遇事汇报，很少有解决问题的建议，结果导致许多环节只要严经理不亲自去推动，似乎就要“停摆”。另外，严经理还感到，公司内部质量意识开始淡化，对工程项目的管理大不如从前，客户的抱怨也正逐渐增多。

上述感觉让严经理焦急万分，他认识到必须进行管理整顿。但如何整顿呢？出于无奈，他请来了管理顾问，顾问建议严经理首先要进行团队拓展活动凝聚人心。

【测试任务】

①判断严经理的公司处于团队员工发展过程中的哪个阶段，这个阶段有什么特点？这个阶段严经理应该重视任务需要、团队需要、员工个人需要中的哪些需要？

②为了提升企业员工凝聚力，促进团队和谐，严经理请管理咨询公司策划一次面向工程管理的员工拓展活动，参加人员60人。你是该公司的管理咨询顾问并设计本次活动方案。

③请用Microsoft Office PowerPoint演示文稿软件，完成该公司工程管理员工拓展活动方案。完整演示文稿应该包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于10页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

④员工活动策划方案内容要求包括：活动目的、活动主题、活动对象、活动时间、活动场地及说明、活动流程表、活动项目内容、活动预算表等8个基本要素。

（2）实施条件

见 J2-1-1

（3）考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

（4）评分标准

见 J2-1-1

## 试题编号：J2-1-15，华夏发电公司班组长拓展活动策划

1. 任务描述

【背景资料】

华夏湘潭发电有限责任公司燃料公司化验班是进厂煤的检测中 心，1996 年组建，现有女职工 8 人，是全公司唯一的生产一线女子班，担负着每年 400 多万吨价值 20 多亿元的燃煤质量检测任务。在各级领导的高度重视和帮助指导下，化验班以“强素质、树形象、争一流”为目标，不断完善规章制度，规范班组管理，凭借“自尊、自信、自立、自强”的班组精神，由原来的公司二级班组升华为现在的“全国女职工先进集体”连续 7 年被评为公司“一级班组”、“模范职工小家”，2012 年获湖南省“模范职工小家”荣誉称号，成为湖南省电力公司“一流（双文明）班组”；2013 年被中华全国总工会授予“全国先进女职工集体”的荣誉称号；2014 年荣获湖南省“十大杰出标兵岗”和“全国巾帼文明岗”称号；2015 年荣获“全国能源化学系统先进女职工集体”称号；2016 年被中国华夏集团公司湖南分公司评为“标杆班组”。

在班组管理上，该班认真总结实践经验，提炼出科学、合理、新颖、有效并具自身特色的 1、2、3、4、5 工作管理法，即：“一个标准，两项对照，三级把关，四个做到，五分钟疑难解”管理方法。一个标准，就是实测发热量组和工业分析组人员在交换设备和变更化验项目时，对自己管辖的设备进行准确度校验，在第一程序上防止因设备失准而导致化验和分析结果的失真，两项对照，就是将实测发热量与工业分析互监、抽查样相对照进行化验工作，并将两个煤样的化验结果进行对照。三级把关，就是在整个测试过程中，采取化验员、审核员、班长三把关制度，各负其责，逐级把关。四个做到，就是在测试验过程中做到严、细、实、准。五分钟疑难解，就是对化验过程中经常出现的各种疑难问题，采取集体会诊、能者为师，以最佳的方法在现场即时解决，消除疑难。

【测试任务】

①判断华夏湘潭发电公司的化验班处于团队员工发展过程中的 哪个阶段，这个阶段有什么特点？这个阶段他应该重视任务需要、团队需要、员工个人需要中的哪些需要？

②为了推广化验班的管理经验，公司计划组织所有18个班组开展“创建学习型班组”，在班员中引入“终身学习、全员学习”活动，计划组织班组长开展一次户外拓展动员活动，你是公司培训部主管，需要策划并完成本次员工拓展活动方案设计。

③请用Microsoft Office PowerPoint演示文稿软件，完成该公司班组长拓展活动方案。完整演示文稿应该包括：封面、前言、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于10页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

④员工活动策划方案内容要求包括：活动目的、活动主题、活 动对象、活动时间、活动场地及说明、活动流程表、活动项目内容、活动预算表等8个基本要素。

（2）实施条件

见 J2-1-1

（3）考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

（4）评分标准

见 J2-1-1

# 项目二 制定员工激励方案

## 试题编号：J2-2-1，制定 S 科技公司技术员工激励方案

1. 任务描述

【背景材料】

S 公司是中国一家高新技术企业，该公司技术团队目前有人员共计 50 人，有本、硕士学历的员工占比 80%。在人员快速膨胀的过程中团队的管理出现了一些问题。具体如下：

①缺乏合理的淘汰机制。由于公司近年来经济效益较好，新项目不断增加，使得员工产生一种“公司正是需要人的时候，绝不会裁人” 的观念，“搭便车”的情况严重。公司尚未形成正式的人员淘汰机制，部分优秀员工不满现状或为谋求更好的发展，主动走出去的比率呈上升趋势。

②缺乏科学的工作价值评价机制。目前还未形成专门针对技术团队的考评体系，绩效沟通与改进工作为零，绩效考评结果与员工的薪酬、晋升、员工的发展等挂钩的力度为零。

③强平均主义薪酬机制。S 公司技术人员的薪酬组合为“稳定的岗位工资，没有奖金，较为一般的福利”的模式，员工几乎不用努力就能获得全额的薪酬，技术的好与坏不影响技术人员的收益，该模式无法发挥到压缩人工成本支出、减少冗员、减员分流，吸引和留住关键人才、鼓励创新的作用。

④单一通道的成长激励机制。技术员工的个人发展通道狭窄，员工如果要向上晋升，就意味着他最终要变成一名管理者。忽略了不同岗位承担不同的工作职责而产生的差异性，也抹煞了不同岗位的价值差异，挫伤了那些从事高技能、高知识工作岗位的员工的积极性。

【测试任务】

①根据背景材料你认为 S 科技公司技术员工激励管理的问题出在哪里？请说明原因。

②根据背景材料和人力资源知识分析员工激励成功实施的关键要素和资源保障是什么？

③假如你是人力资源部主管，面对当前员工激励困境会怎么做？

④请用Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成S 科技公司技术员工激励方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容， 内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

1. 实施条件

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 项目 | 基本实施条件 | 备注 |
| 场地 | 测试场所不少于70平方，配套办公桌30张 | 必备 |
| 设备 | 每张桌子一台电脑及座椅，另配一台打印机 | 必备 |
| 工具 | 电脑内需配有Office 2007软件及相应PPT模板 | 必备 |

1. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **评价内容** | | | **配分** | **考核点** | | **备注** |
| 职业素养  （10 分） | 职业道德与商务礼仪 | | 10 | 具有讲诚信的职业道德（2 分），员工激励方案不违背职业道德与企业经营伦理，遵守企业经营法律法规，细致严谨（2 分）。着装规范，有较强的商务演示文档制作能力，能在规定时间内完成任务（3 分）。**完成作品命名为：试题编号+工位号，保存至桌面，清理好工作台后离开（3 分）。** | | 不遵守考试纪律，严重违规、影响恶劣者，取消考试资格，本项  目记 0 分。 |
| 专业技能  （90 分） | 演示文稿制作  （35 分） | 封面、封底页 | 5 | 封面有标题、且字体、字号美观、字体大小合理、色彩搭配合理、可保证 50 平米左右会议室全场看清。有封底，封底包含致谢短语、策划小组或部门人员、时间及  联系方式等要素。 | 5 分- 完全符 合； 4 分- 大部分符合； 3 分- 基本符 合； 2 分- 小部分不符； 1 分- 大部分不符； 0 分- 完全不符合 | 演示文档不少于 8  页，每少 1 页  扣 2 分。 |
| 目录页 | 5 | 有目录页，且一目了然、层次清晰，目录与演示文档内  容一致。 |
| 文字页 | 5 | 表达顺畅，无病句；用词准确，无错别字或词不达意现象，无大段文字，多用分段、短句。页标题为本页内容  的概括，而不是章节或课程的主题。 |
| 图表绘制 | 5 | 注重形象化表达，能充分并恰当的使用图表诠释所讲的内容，图表绘制清晰、精美，大小插入适当，且与内容  主题高度相关。 |
| 动画设置 | 5 | 内容页设置必要的自定义动画，且动画简洁短促、与演  示内容协同；没有多余的动画 |
| 演示播放 | 5 | 文档演示应配合方案内容按顺序播放，而不需要通过超  链接等在不同页面之间跳来跳去。 |
| 整体可视化效果 | 5 | 整体设计风格与企业员工激励方案特点相吻合，页面风格保持一致；相同元素前后呼应。 |
| 员工激励方案  （55 分） | 管理工具使用 | 10 | 恰当地运用了管理工具与方法（5 分）。  管理工具分析准确，条理阐述清晰。（5 分） |
| 问题诊断 | 10 | 对员工激励管理存在的问题诊断准确（5 分）。  对员工激励管理存在的问题诊断全面（5 分）。 |
| 原因分析 | 10 | 员工激励效果影响因素相关性分析科学合理（5 分）。  原因判断准确、分析具体（5 分）。 |
| 关键要素和资源保障 | 10 | 影响员工激励效果的关键要素分析准确、完整（5 分） 实施员工激励措施的资源保障分析准确、完整（5 分） |
| 改进策略 | 15 | 解决措施目标清晰明确、有时间要求（5 分）。  解决措施从实际问题出发，有针对性、可行性（5 分） 解决措施符合人力资源管理基本原则，有利于公司发展和员工成长（5 分）。 |
| 小计 | | | 100 |  | |

## 试题编号：J2-2-2，制定G 酒业公司营销部门员工激励方案

1. 任务描述

【背景材料】

G 酒业公司是某省白酒企业四强之一，年产量超过 5000 吨。公司核心团队营销部门占公司人数34%，营销人员流动特别频繁，高达40%。G 酒业集团公司营销部门员工激励体系存在以下问题：

①激励方式过于单一。营销人员的激励不分对象、不分时期，都只给予物质激励，形式单一，单纯激励加深了员工对物质追求的欲望，在没有物质激励的情况下就不能很好地工作，不利于团队战斗力的凝聚。同时公司的激励成本上升，但是营销人员的工作积极性却难以同步增长，出现激励的边际效应递减问题。

②考评过于注重结果，忽视对过程的激励。仅仅以回款作为考核营销人员业绩的指标，不利于市场的良性发展和营销人员综合素质的提高。营销人员把主要精力放到回款上，而疏于培育市场，这样成长起来的品牌自然是畸形的，生命力难以持久也就不足为怪；另一方面只以回款一项指标来考核营销人员的业绩，营销人员成为单纯的催款人员，不注重市场调研和自身学习，其业务水平也难以提高。导致营销团队整体素质下降。

③过分重视对个人的激励，忽视整个团队的建设。对团队中表现卓越者给与奖励是必须的，在团队运行中起到指示灯的作用。但是过分强调对团队某些成员的激励，造成这些成员的自大心理和优越意识，对其他同事的工作指手画脚，引起他人的不满和不公平感，大大降低团队的平均满意度，削弱了整个团队的战斗力，不利于团队目标任务的完成。

【 测试任务】

①根据背景材料你认为 G 酒业公司营销部门员工激励管理的问题出在哪里？请说明原因。

②根据背景材料和人力资源知识分析员工激励成功实施的关键要素和资源保障是什么？

③假如你是人力资源部主管，面对当前员工激励困境会怎做？

④请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 G 酒业公司营销部门员工激励方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

实施条件同J2-2-1

考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

评分标准同J2-2-1

## 试题编号：J2-2-3，制定 L 猎头公司员工激励方案

1. 任务描述

【背景材料】

L 公司是一家快速成长的中小型猎头公司，通过成立几年的发展，公司已经建立相对完善的员工激励制度，但是在项目实际操作层面，制度往往落不到实践中，具体问题如下：

①项目负责人对激励的片面理解和执行力不够。片面理解激励， 只看重物质激励，忽略与员工情感的交流，致使与员工关系日渐疏远甚至紧张。尽管 L公司先后出台了很多相关的激励机制，但是执行不够彻底，失信于员工，导致人才流失。

②薪酬体系激励作用太小。虽然 L 公司制定了相应的薪酬制度， 但在实际操作中，学历，技能，岗位，职务等基本因素对工薪报酬的影响较大，尤其是岗位和职务，只要是相同岗位，薪酬就无大的区别，导致员工的实际绩效评价对收入的影响是非常小的，尤其在缺少科学的岗位设定和准确绩效评价下，非常容易陷入平均主义分配，发挥不出薪酬激励的杠杆作用。

③项目奖金的发放存在较大比例的滞后现象，有些项目奖金的发放滞后半年到一年，甚至两年的现象，这种滞后伤害了成员工作的积极性，激励效果也大打折扣。

④采用的激励手段较少，激励机制缺少灵活性。培训方式和晋升渠道单一，长期激励界定不清晰，员工缺乏对自身职业前景的了解和规划，容易滋生不满情绪。

⑤员工的个性需求没有得到足够重视和满足。员工很不满意整个

L 公司现有的工作环境，相互干扰，企业形象和高端职位招聘不符合。

【测试任务】

①根据背景材料你认为 L 猎头公司员工激励管理的问题出在哪里？请说明原因。

②根据背景材料和人力资源知识分析员工激励成功实施的关键要素和资源保障是什么？

③假如你是人力资源部主管，面对当前员工激励困境会怎么做？

④请用Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成L 猎头公司员工激励方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

1. 实施条件同J2-2-1
2. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准同J2-2-1

## 试题编号：J2-2-4，制定 H 汽车销售公司员工激励方案

1. 任务描述

【背景材料】

H 公司是山东省内少数几家高档汽车销售公司之一，拥有相对稳定的市场客户群体。但近几年，随着外部环境恶化，公司增速变缓， 部分员工对公司现状不满，影响了工作质量和效率。具体如下：

①薪酬外部竞争力缺失，造成激化人才流失的风险。主要体现在领取固定薪金的岗位，财务、人事、客服、配件等部门领取固定薪酬， 通过行业对比，H 公司固定薪酬水平处于较低水平。此外现行的薪酬制度未体现公司对核心员工的重视，更谈不上在同行中具有领先地位。

②薪酬结构失衡。销售顾问、业务接待、一线员工不但提成工资的领取比例较高，而且提成的范围很广，包括保险、维修提成等内容。在同行业中有较大优势。相对而言，支援部门只有唯一的岗位工资以及保险，激励工资形式单一。业绩较好的月份，一线员工提成可达到支援部门半年至一年的薪资。

③薪酬与绩效考核脱节。在 H 公司，绩效考核的真正意义没有得到自上而下的认识，考核流于形式。考核中有部分指标无法量化， 考核评价缺乏科学性，考核结果无法作为奖惩的准确依据，奖金变成了保障性工资，对员工失去了激励作用。

④ H 公司长期注重短期激励，忽视长期激励。对中高层人员及核心员工激励方式极为单一，至今未建立长期激励方案。

⑤员工的个性需求没有得到足够重视和满足。员工很不满意整个

H 公司现有的工作环境，相互干扰，企业形象和高端职位招聘不符合。

【测试任务】

①根据背景材料你认为 H 汽车销售公司员工激励管理的问题出在哪里？请说明原因。

②根据背景材料和人力资源知识分析员工激励成功实施的关键要素和资源保障是什么？

③假如你是人力资源部主管，面对当前员工激励困境会怎么做？

④请用Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成H 汽车销售公司员工激励方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容， 内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

1. 实施条件同J2-2-1
2. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准同J2-2-1

## 试题编号：J2-2-5，制定 Y 石油公司员工激励方案

1. 任务描述

【背景材料】

Y 石油集团是某省首批创新型企业，以科技攻关和服务生产两大任务为中心。目前Y 集团员工激励管理存在以下问题：

①薪酬设计不合理。目前集团公司科研人员薪酬水平与管理人员差距比较大，薪酬的激励作用和福利的保障作用发挥的不充分，关键技术研发和科技管理岗位的收入低于外部水平，而普通的科研人员收入却高于平均行业水平，这种缺乏市场竞争力的薪酬机制导致核心研发人员流失率偏高，内部自主创新主动性较差的局面。

②科研人员的考核机制不健全。没有建立与科研项目挂钩的科技管理人员考核激励措施，导致了激励标准不明确，即使制定了相关措施，在实际工作中，也未得以执行，使得科技管理人员的工作量难以公平体现，挫伤了其工作积极性。

③长效激励机制匮乏。目前的激励机制多侧重于短期激励，工资较为固定，奖金和福利等多数是一次发放完毕，不具有长期激励的效果。没有引入国外企业股票和期权等长效激励手段，造成吸引和保留人才的措施不足，力度不够，科研人员技术创新动力不足。

④科技成果奖励全面性和公平性欠缺。结合近几年的奖励情况发 现，成果奖励对工艺改进、技术革新、基础研究等方面关注不够，只 侧重对一些重点科技项目进行奖励，造成了整体技术水平发展不协调、不全面。

⑤科技人才队伍建设缺乏制度保障。尽管集团公司提出了一系列科技人才培养的目标，但是没有根据这些目标，结合集团科技人员专业结构、学识水平以及个人目标，优选培养对象，制定出具体到各学科、各专业的人才培养实施计划。没有具体制度和计划，将难以保证科技人才队伍建设目标的实现。

【测试任务】

①根据背景材料你认为 Y 石油公司员工激励管理的问题出在哪里？请说明原因。

②根据背景材料和人力资源知识分析员工激励成功实施的关键要素和资源保障是什么？

③假如你是人力资源部主管，面对当前员工激励困境会怎么做？

④请用Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成Y 石油公司员工激励方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

1. 实施条件同J2-2-1
2. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准同J2-2-1

## 试题编号：J2-2-6，制定 N 高新技术公司研发人员激励方案

1. 任务描述

【背景材料】

N 公司是一家处于中部地区的高新技术企业，人员规模在 2000 人左右，其中研发人员占比 34%。作为公司核心团队，大多数研发员工对公司目前的激励体系不甚满意，经调查主要存在以下问题：

①激励措施针对性不强。在设计激励方案之前基本都没有对研发人员进行需求调查分析，直接照搬别人的成功经验，想当然制定激励措施，导致针对性不强。

②激励结构不合理。重物质激励轻精神激励；重正激励轻负激励； 重短期激励轻长期激励。从调查结果发现，培训、职业生涯规划、股票期权和企业文化等长期激励方式被公司严重忽视，导致留不住核心研发人才。

③绩效考核体系不完善。考核目的不明确，只是把考核当作监督研发人员努力工作的工具，导致员工一提考核就反感，就抵触；考核内容不全面，注重考核结果而忽视工作态度和能力，以个人激励为主体，团队激励为次；考核结果没有得到实际应用，没有与薪酬分配、培训计划等结合起来，导致考核的实际意义不大。

④薪酬体系不合理。研发人员的薪资水平偏低，缺乏竞争力。造成“引才难，留才难”，薪酬结构不合理。研发人员薪酬采用工资加各种津贴或奖金的形式。但是缺乏与绩效考核结果挂钩的浮动工资； 薪酬缺乏公平性，奖金分配过程平均主义倾向严重。

⑤研发人员个人发展不受重视。体现在培训体系的不健全、个人职业生涯发展规划的缺失、晋升路径狭窄等方面。

【测试任务】

①根据背景材料你认为 N 高新技术公司研发人员激励问题出在哪里？请说明原因。

②根据背景材料和人力资源知识分析员工激励成功实施的关键要素和资源保障是什么？

③假如你是人力资源部主管，面对当前员工激励困境会怎么做？

④请用Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成N 高新技术公司研发人员激励方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

1. 实施条件同J2-2-1
2. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准同J2-2-1

## 试题编号：J2-2-7，制定 M 服饰公司员工激励方案

1. 任务描述

【背景材料】

M 公司是浙江某市一家知名服饰公司，拥有员工 3000 多人，近年来员工流失率较高，直接影响到公司稳定发展。经调查发现以下问题：

①薪酬整体水平偏低。因入职门滥很低，与其他行业的工资相比较，服装零售行业的工资处于中下水平。而 M 服饰公司薪酬水平处于同行业中低水平。员工的工资水平与人力资源市场的供求价位严重脱节，但企业却一直没有提出相关的应对方案。

②员工发展渠道狭窄。M 服装公司上下级的薪酬水平差距较大， 而同级工资带又太窄，因此员工过于专注晋升，但员工的晋升机会很少，随着他们销售能力和管理能力逐步提高，在未达到晋升考核要求之前，对他们的薪酬没有相应的提升办法，优秀员工的流失很难避免。

③薪酬与绩效考核没有直接挂钩。M 服饰公司目前所釆用的薪酬制度并没有发挥出实际应有的作用。员工工资与个人能力、工作绩效没有有效地联系，不能激励员工努力工作，且导致员工的流失率持续增高，关键岗位员工空缺频繁。

④企业发展与员工发展未建立统一战线。M 公司在发展战略、年度销售目标和企业薪酬管理制度三个方面并没有建立任何内在的联系。员工对企业的贡献程度没有衡量的指标，因此在企业内部，员工感受不到竞争，对工作也就没有动力。

【测试任务】

①根据背景材料你认为 M 服饰公司员工激励管理的问题出在哪里？请说明原因。

②根据背景材料和人力资源知识分析员工激励成功实施的关键要素和资源保障是什么？

③假如你是人力资源部主管，面对当前员工激励困境会怎么做？

④请用Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成M 服饰公司员工激励方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

1. 实施条件同J2-2-1
2. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准同J2-2-1

## 试题编号：J2-2-8，制定 W 咨询公司员工激励方案

1. 任务描述

【背景材料】

W 管理咨询有限公司是一家有着丰富的管理实践经验，致力于提供专业化、差异化产品和服务的管理咨询公司，下内设五个对外业务部门和三个对内管理部门，员工人数 51 人。

①绩效管理与公司战略脱节。每个部门只根据部门上年度的经验和现有的实际情况制定出部门目标，未对公司战略和经营目标进行分解。而公司管理层没有从整个公司的战略出发对部门目标提出要求。造成了部门绩效与公司战略不一致，员工发展与公司发展不同步。

②绩效考核缺乏科学性。公司现行的考核办法只对管理人员和员 工做了区分，并没有根据特定岗位设计相应的考核指标体系和权重分 配，绩效考核的指标设置与被考核员工的工作内容和职责关系不紧密， 因此不能公平地衡量所有员工的绩效，引发一些部门对考核结果的不 满，对考核制度很抵触。

③考核主体单一，主观性强。公司的绩效考核都是由上级经理一人完成，没有有效地引入员工本人、同事及客户等对员工的评价，从而影响考核结果的公正和公平性。部门经理在对下属员工进行考核时往往存在“一碗水端平”的思想，对绩效确实优秀的员工积极性的挫伤很大。

④忽视员工参与，缺乏有效沟通。绩效考核指标基本都由公司管 理层主观确定，没有征求员工的意见。在绩效实施的过程中，没有做 好培训、宣传、推广工作。缺乏关于绩效结果的员工沟通和员工申诉 渠道，员工通常是被动接受工作任务安排、绩效考核结果。缺乏绩效 反馈环节打击了员工的积极性，让员工失去主动参与绩效管理的兴趣。

⑤员工个人发展不受重视。体现在培训体系的不健全、个人职业生涯发展规划的缺失、晋升路径狭窄等方面。

【测试任务】

①根据背景材料你认为 W 咨询公司员工激励管理的问题出在哪里？请说明原因。

②根据背景材料和人力资源知识分析员工激励成功实施的关键要素和资源保障是什么？

③假如你是人力资源部主管，面对当前员工激励困境会怎么做？

④请用Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成W 咨询公司员工激励方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

1. 实施条件同J2-2-1
2. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准同J2-2-1

## 试题编号：J2-2-9，制定 Y 电信服务公司员工激励方案

1. 任务描述

【背景材料】

Y 公司是一家国营电信服务运营商，随着客户需求多样化、竞争加剧市场变化迅速，公司和中国其他电信企业相比存在不小的差距。其在激励机制上的问题主要表现在以下方面。

①业绩考核制的公正和透明度受质疑。公司实行的是年度业绩考核制，考核结果与薪酬挂钩。年度业绩评估考核主要由生产部门或职能部门的主要领导操作，员工根本没有机会参与。这种评估、考核难免有人情分存在，其客观公正性、透明度受到质疑。

②公司经营指标未分解至具体岗位，造成指标流于形式，没能起到激励作用。此外，绩效指标受制于行业的限制，较多指标不可量化， 主观色彩较浓厚，容易造成实际考核的不公平，扼杀了部门和员工的工作积极性。

③薪酬机制与市场脱钩。公司激励机制方面“平均主义”表现明显。企业内部各类、各级职务的薪酬水准上，差距没能拉开。同时没有考虑激励机制的长期激励作用。

④激励机制理解片面，激励手段过于单一。公司对激励机制的片面理解可以分为两大类，一方面采取传统型的激励机制，即要求员工有“敬业精神”、“多做贡献”，以口号和道德说教、激情等为主要激励手段所建立的激励机制。另一方面高度重视金钱的作用。除了物质激励方式以外，缺少目标激励、尊重激励、参与激励、荣誉和提升激励、负激励等方式，无法充分调动员工的积极性。

【测试任务】

①根据背景材料你认为 Y 电信服务公司员工激励管理的问题出在哪里？请说明原因。

②根据背景材料和人力资源知识分析员工激励成功实施的关键要素和资源保障是什么？

③假如你是人力资源部主管，面对当前员工激励困境会怎么做？

④请用Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成Y 电信服务公司员工激励方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容， 内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

1. 实施条件同J2-2-1
2. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准同J2-2-1

## 试题编号：J2-2-10，制定 H 高校辅导员激励方案

1. 任务描述

【背景材料】

H 高校是地处于中部地区一所高职院校。在校师生 8000 多人。辅导员是 H 高校教师队伍的重要组成部分，也是高校学生工作的核心力量，目前在辅导员队伍的激励机制建设方面存在一些薄弱之处：

第一，辅导员绩效考核方法着重对个人绩效进行考核，考核内容基于德、能、勤、绩四个方面，并制定了十分详尽的量化考核指标， 但这些具体考核标准却很容易陷入一概量化的误区，最常见的是把常见的事务性工作进行量化。如“一周走访学生宿舍次数以及每周找学生谈话次数”这些简单的硬性指标量化，虽然保证了一定的工作数量， 但无法准确反映辅导员工作情况及投入程度，无法体现辅导员真正的工作质量，所以也根本无法达到真正考核的目的。

第二，H 高校依旧采取的是以职称和资历为中心的薪酬模式。辅导员的薪酬设计没有采用以岗位分析和工作绩效为前提，个人绩效薪酬和团队绩效薪酬所占比例均很少。处于相同岗位、但却有着不同工作业绩的辅导员的薪酬差别也难以得到区分，薪酬对辅导员也就不能产生应有的激励效果。长此以往辅导员对于学生工作也就失去了积极性，甚至会为了取得职务晋升而不惜破坏辅导员之间的协作关系，损害团队的整体利益。

第三，H 高校将评选优秀辅导员的名额按照各个学院辅导员的在编人数进行固定的机械分配，落实到各个学院，往往也是采取轮流制，”优秀轮流转明年就是我”，最终形成人人都能评上优秀的局面。这种个人优秀奖励的平均分配严重违背了公平原则，使得辅导员绩效管理流于形式化，失去了应有的作用。

【测试任务】

①根据背景材料你认为 H 高校辅导员激励管理的问题出在哪里？ 请说明原因。

②根据背景材料和人力资源知识分析员工激励成功实施的关键要素和资源保障是什么？

③假如你是人事处主管，面对当前员工激励困境会怎么做？

④请用Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成H 高校辅导员激励方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

1. 实施条件同J2-2-1
2. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准同J2-2-1

## 试题编号：J2-2-11，制定 ABC 中国分公司销售员工激励方案

1. 任务描述

【背景材料】

ABC 公司是一家多元化产品的美国制造商。但近年来公司中国分公司受到了全球经济危机的严重影响，销售团队的士气受到了极大的打击，激励现状越来越不理想，具体表现如下：

①销售团队成员缺乏工作热情。公司对刚进公司的销售人员薪酬水平定得较低，外地销售人员支付每月房租和必要生活支出后，收入所剩无几了，每天在生存线上挣扎，非常容易患上职业倦怠症。

② 内部沟通状况不顺畅，气氛压抑。员工对企业内部机制及管理者的各种风格及方法有很多的不满，由于担心管理者对自己有看法，一方面销售员工不愿意主动找管理者沟通，而管理者又对员工的不满视而不见，结果抱怨积累多，加剧员工的倦怠情绪。

③缺乏合理的薪酬奖金制度。过于侧重销售人员个人业绩，单纯考核员工销售指标达成情况，忽视团队整体业绩考核。对脚踏实地、细心工作的后台支持员工来说，存在激励不均衡的问题。

④销售团队成员缺乏危机及竞争意识。由于销售人员在全国范围内有两百多人，销售管理部门未实施强有力的监管机制，考虑到公司经营规模大，多数销售人员认为在公司应该能长期待下去，安于现状，满足于现在的收入水平，缺少忧患危机和逐步提升能力意识。

【 测试任务】

①根据背景材料你认为 ABC 中国分公司销售员工激励管理的问题出在哪里？请说明原因。

②根据背景材料和人力资源知识分析员工激励成功实施的关键要素和资源保障是什么？

③假如你是人力资源部主管，面对当前员工激励困境会怎么做？

④请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 ABC 中国分公司销售员工激励方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

1. 实施条件同J2-2-1
2. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准同J2-2-1

## 试题编号：J2-2-12，制定 MD 科技公司员工激励方案

1. 任务描述

【背景材料】

四川 MD 公司是一家专业研究开发、生产、销售电力自动化网络系统、数据采集和控制系统及智能化仪表的高科技企业。目前绩效、薪酬等方面存在问题，造成人员流失比较严重。具体如下：

①薪酬结构不尽合理。公司薪酬结构中仅仅包括岗位工资和绩效工资两个部分，这样的薪酬结构不太合理。单一的薪酬制度缺少一种灵活的增资机制，缺少一种有效的激励机制。

②各类岗位中的岗位工资等级划分模糊、缺乏划分标准。该公司目前的薪酬制度只是粗略地给出了各类岗位的薪酬范围，同一等级内如何划分，却没有相应的政策规定，导致实际操作时，没有客观依据。

③缺乏与报酬设计相配套的绩效考评制度。没有合理相关的考评工作制度，也缺乏明确、量化的业绩指标体系的支撑，除生产部门按件计酬以外，其他各部门每月的绩效工资总额没有任何浮动，部门领导考核个人岗位绩效流于形式，形同虚设.。

④公司没有严格地进行工作岗位分析、评价，使部门在确定岗位等级和考核晋级时无标准，难以让员工信服。公司激励方案的设计，没有经过自上而下、自下而上征询广大员工尤其是基层管理人员的意见建议，没的得到全体员工至少是多数员工认同。

⑤公司在制定薪的薪酬政策时，没有充分认识到福利的重要性，忽略了对福利政策的调整，对不同员工的不同偏好缺乏足够的认识，实行“大一统”福利政策，缺乏针对性和灵活性。除了国家规定的强制性福利外，各种自主性福利虽然不少，但随意性太强，没有严格控制成本，也没有进行决策评价，造成福利投资效益的降低。

【 测试任务】

①根据背景材料你认为 MD 科技公司员工激励管理的问题出在哪里？请说明原因。

②根据背景材料和人力资源知识分析员工激励成功实施的关键要素和资源保障是什么？

③假如你是人力资源部主管，面对当前员工激励困境会怎么做？

④请用 Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 MD 科技公司员工激励方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

1. 实施条件同J2-2-1
2. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准同J2-2-1

## 试题编号：J2-2-13，制定 ZJ 建筑公司基层员工激励方案

1. 任务描述

【背景材料】

ZJ 公司是一家西南地区的建筑公司，近五年公司员工最高流失率高超过 55%。其中流动员工中 98%以上为应届毕业生。这部分员工大多为公司项目一线员工和基层管理人员。经调查发现如下问题：

①流动性强是建筑施工企业最典型的特征。项目经理部需随着项目所在地全国流动，使得建筑施工员工常年离家工作，最大的心理需求就是渴望与家人团聚。

②现有的激励体系“保健因素”大于“激励因素”。薪酬福利激励是目前 ZJ 公司对项目团队最主要的激励手段。随着公司业绩快速增长，项目部员工收入年平均增长率超过 25%。这么高的增长率没有起到应有的激励效果。

③虽然公司近几年完善了人力资源规划、员工培训制度、职业生涯规划等一系列制度。但实施情况来看，仍停留在制度层面。缺少这方面的激励手段。

④项目管理者能力素质缺陷抑制了激励效果的发挥。ZJ 公司的项目管理团队班子成员以 70 年代为主，而基层管理人员 90%以上为80、90 代青年人，在观念上存在一定代沟。加之 95%以上项目经理大多是工科背景，通过多个项目历练上升为项目经理，缺乏对员工的领导艺术、沟通技巧、团队氛围营造等管理技巧，造成项目经理经常抱怨年轻人不好管，不能吃苦，功利心重。而 80、90 后基层管理人员抱怨主管以权威压人、不体谅下属。这些沟通上矛盾造成团队氛围紧张。降低团队凝聚力。

【测试任务】

①根据背景材料你认为 ZJ 建筑公司基层员工激励管理的问题出在哪里？请说明原因。

②根据背景材料和人力资源知识分析员工激励成功实施的关键要素和资源保障是什么？

③假如你是人力资源部主管，面对当前员工激励困境会怎么做？

④请用Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成 ZJ 建筑公司基层员工激励方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容， 内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

1. 实施条件同J2-2-1
2. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准同J2-2-1

## 试题编号：J2-2-14，制定 G 化工集团员工激励方案

1. 任务描述

【背景材料】

G 化学工业集团有限公司是国家重点国防化工骨干企业，资产总额为 15 亿元。但近年来管理人员工作积极性与创新能力不高。主要问题如下：

①绩效考评体系存在缺陷。对中层管理人员的激励作用不强，除了完成公司下达的考核任务，特殊奖励的激励力度不够。基层管理人员执行的人才最低工资收入标准制度和岗位绩效薪酬标准制度中缺乏有效的业绩考评，目前考评的结果看不出个人的工作业绩，仅将岗位薪酬部分乘以月度部门综合考评系数，欠缺激励力度。

②不同层次的管理人员收入差异悬殊。G 公司基层管理人员的薪酬和工人、技术人员的工资相同，与中层管理人员的薪酬相差 4 倍，

与高层管理人员的年均薪酬相差 6 倍。

③薪酬制度缺乏竞争性。公司作为一个国有老牌军工企业，对人才培训重视不够，只使用不太注重培养。G 公司管理人员的文化水平严重制约公司整体学习能力的提升以及公司未来的发展。

④管理人员缺乏晋升通道与退出机制的设计。一是由于没有科学的绩效评价体系，没有退出机制，造成经营管理人员只能上不能下， 使得管理人员工作动力机制不足。企业缺乏活力。二是向上晋升的通道有阻碍，尽管实行了岗位公开竞聘制度，但竞聘的岗位不多，一般都是新成立一个单位或因管理人员调离出公司等一些特殊原因才实行岗位竞聘，竞聘的机会并不是很多。

⑤尽管有绩效考评制度，但在实际执行时，却不注重绩效，不按考评结果执行，绩效考评流于形式，只注重与上层关系密切，不注重被大多数员工认可的现象，管理干部选拔任用制度激励性不强。

【测试任务】

①根据背景材料你认为 G 化工集团员工激励管理的问题出在哪里？请说明原因。

②根据背景材料和人力资源知识分析员工激励成功实施的关键要素和资源保障是什么？

③假如你是人力资源部主管，面对当前员工激励困境会怎么做？

④请用Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成G 化工集团员工激励方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容，内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

1. 实施条件同J2-2-1
2. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准同J2-2-1

## 试题编号：J2-2-15，制定 C 银行西安支行员工激励方案

1. 任务描述

【背景材料】

C 国有银行西安支行地处西安市南郊繁华商业区位，在岗员工人301 人，实施员工激励机制以来，虽然业绩逐年上升，但上升的幅度明显呈下降趋势。具体问题如下：

①薪酬考核体系直接引导了员工积极性，目前部分直接影响银行经营业绩的金融产品未纳入员工绩效指标体系，造成绩效考核体系与支行业务发展存在一定矛盾，该矛盾成为支行健康发展的主要问题。

②员工激励方式与员工的需求变化不能紧密相连。随着业务推进、员工收入增长，员工的心理需求必将不断变化，当前激励方式僵化， 激励机制与团队发展必将行成错位，两者的不匹配必定给业务未来发 展带来负面影响。

③管理层只关注业绩的考核，对营销团队的创新能力重视程度不够。支行每个岗位平均只配备一名员工，离岗业务培训不能成为常态， 无法为团队的持续创新提供有力的支撑。

④搭便车问题的存在，“大锅饭”严重影响整体团队凝聚力的打造，短期内会引起诸如人才流失、消极怠工等局面，长期如此，将对全行的企业文化、工作氛围产生不利冲击，从而影响到全体员工的消极怠工。

⑤现行激励机制存在的问题造成骨干人才的流失。近三年员工主动要求离开支行前往其他机构包括省分行、其他商业银行等超过人， 这部分人大多数为高学历人才，并在支行经历数年培养和锻炼，这些人的离开，对支行来说是莫大的损失。

【测试任务】

①根据背景材料你认为 C 银行西安支行员工激励管理的问题出在哪里？请说明原因。

②根据背景材料和人力资源知识分析员工激励成功实施的关键要素和资源保障是什么？

③假如你是人力资源部主管，面对当前员工激励困境会怎么做？

④请用Microsoft Office PowerPoint 演示文稿软件，完成C 银行西安支行员工激励方案。方案包括问题诊断、原因分析和改进策略。完整演示文稿应该包括：封面、目录、过渡页、文字页、封底等内容， 内容不少于 8 页，演示时主要内容页要有动画播放效果。

1. 实施条件同J2-2-1
2. 考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

1. 评分标准同J2-2-1

**模块三 企业运营管理**

**项目一 企业运营计划制定与决策**

**1.试题编号 H1-1-1，某零售企业运营督导运营管理实务**

**【任务描述】：**

①文件处理前，请先仔细阅读指导语及背景信息。

②在理解背景信息的基础上，根据测试任务内容以任务角色身份制订经营决策，完整的经营决策须包含对每个测试任务的明确回复及具体实施步骤。

③请用 Microsoft Office Word 文稿软件完成文件回复及处理， 要求使用规范的商务文书格式，包括标题、文件回复及事件处理正文等基本要素。

**【指导语】** 2017 年 1 月 8 日通过竞岗，你被提拔为某零售企业区域

运营督导，负责某企业长沙一区 23 家直营店铺运营管理，自 1 月 10 日生效。

现在是 1 月 10 日（周二）上午 8：30，您进入自己办公室，打开电脑，登陆公司邮箱系统，里面有几封邮件，同时，桌上还有其他书面文件， 微信和QQ 有留言信息。请你尽快进入角色，完成一系列任务，将文件分出轻重缓急（注意某些文件的内在关系），并列出处理方案或意见。

**【背景信息】**

为庆祝 2017 年春节，公司准备迎新春促销活动，活动案需在 1

月 11 日前确定，并在 1 月 13 日（周六）开始促销。

现在你是运营督导主管，你的上司运营经理陈总已经于 1 月 10 日离开长沙赴公司总部参加年度考核会议，1 月 14 日才回来。目前你需要负责他离开时的工作，请你根据运营督导的工作职责，对下述工作出处理意见和决定（下列文件中提到的“A 主管”就是你）。你可能需要沟通或配合的人物有：

长沙区总经理：刘总营运经理：陈总

物流部负责人：陈明杰财务部负责人：刘丹 人事部负责人：刘冬梅拓展部负责人：彭育隆信息部负责人：陈强 各分店店长

**【指导语及背景信息的理解确认】**

经过认真阅读上文指导语及背景信息，请您在下列题目后划“√”：

1.你现在时间是 1 月 10 日（周二）上午 8：30 分。

A、是 B、否

2.你登陆公司邮件系统，里面有邮件，微信和 QQ 里有一些留言信息。

A、是 B、否

3.你的上级陈总已经去公司总部开会，1 月 10 日离开长沙，1 月14 日回长。

A、是 B、否

4.公司春节，活动案 1 月 11 日前确定，1 月 13 日开始促销。

A、是 B、否

5.你就是 A 主管，现在陈总不在，你要负责部门工作，做出处理意见决定。

A、是 B、否

（ 正确答案：1、A 2、A 3、A 4、A 5、A ）

如果你的答案与上面有不一样，请再次阅读指导语和背景信息。

**【 测试任务 】**

|  |
| --- |
| 文件一  类别：微信留言  来件人：小王 2101 门店代店长收件人：A 主管 长沙一区运营督导日期：1 月 9 日 23：30  内容： A 主管： 您好！  我来公司工作已快 2 年了，从一名普通导购到训练员到代店长，经过 2 年多的磨练， 我认为自己还有提升空间。但是在新一轮的店长晋升评估中，我没通过。自觉工作压力比较大，特此向您提出辞职。希望在春节前能够办理辞职手续，回家过年。谢谢。对文件一的回复：  回复方式：（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □微信 □不予处理  □其他处理方式，请注明  回复内容：（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| 文件二  类别： 电子邮件  来件人：陈梅君长沙公司运营经理收件人：A 主管 长沙一区运营督导日期：1 月 10 日 8：00  内容： 小 A：  今天下午我要在运营经理年度会议上对长沙区 2016 年经营情况进行总结汇报。为避 |

|  |
| --- |
| 免经营数据的错漏，请你再次核对长沙一区 2016 年的业绩、利润、库存数据，在今天中午 11 时前向我报告。如有错漏请你修改汇报 PPT 和 WORD 文字。PPT 和 WORD 文档见附件。  另公司总部人事经理 12 日将赴长沙参加校企合作会议，请帮助订房。尽快回复。对文件二的回复：  回复方式：（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □微信 □不予处理  □其他处理方式，请注明  回复内容：（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| 文件三  类别：电子邮件  来件人：陈梅君长沙公司运营经理 收件人：A 主管 长沙一区运营督导日期：1 月 9 日 18：00  内容： A 主管：  1 月 10 日（周二）下午 14：30 在公司二楼会议室召开公司例会，会议内容为上周工作跟踪及本周需要解决的问题。请你代为主持今天的会议，并记录长沙区本周工作重点，需要解决的问题等，会后发邮件给我。  对文件三的回复：  回复方式：（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □微信 □不予处理  □其他处理方式，请注明  回复内容：（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| 文件四  类别：微信留言  来件人：彭育隆市场拓展部负责人收件人：A 主管  日期：1 月 9 日 23：30 内容：  A 主管：  在我与 2104 分店的房东进行租赁沟通中发现房东有收回店铺自已经营的可能，店铺  的经营到期时期为 2017 年 3 月 30 日，特此告之。对文件四的回复：  回复方式：（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □微信 □不予处理  □其他处理方式，请注明  回复内容：（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |

|  |
| --- |
| 文件五  类别：电子邮件  来件人：陈明杰物流负责人  收件人：A 主管 长沙一区运营督导日期：1 月 9 日 16:00  内容： A 主管：  物流中心工作量加大，物流运输也比较缓慢，为保障春节期间的物品充足，请通知各分店店长提前备货。物流中心将于 1 月 16 日年前最后一次订货，1 月 20 日年前最后一次发货。详细通知已发邮件给各分店店长。  对文件五的回复： 回复方式：（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □微信 □不予处理  □其他处理方式，请注明  回复内容：（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| 文件六  类别：桌面便签  来件人：刘丹财务部负责人  收件人：A 主管 长沙一区运营督导日期：1 月 9 日  内容： A 主管：  您好！ 在元旦期间公司进行了系列促销活动，每家店铺也根据实际情况做出了自主促销活动，促销时购买的宣传品和装饰品都统一交我处进行报销。经查实，你所管理的 2105 分店，店长提供的物品发票为假发票，我已经退还 2105 分店，该店店长有所不满，与我纠缠投诉，严重影响我的工作，请您做出处理！  对文件六的回复：  回复方式：（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □微信 □不予处理  □其他处理方式，请注明  回复内容：（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| 文件七  类别：电话  来件人：小张 2112 分店店长  收件人：A 主管 长沙一区运营督导日期：1 月 10 日 8：30  内容： A 主管：  您好！近期店铺做了系列年终促销活动，在店外的前坪摆设了两个中岛架。昨天城管 |

|  |
| --- |
| 大队的队长直接没收了我们店铺的一个中岛货架。要求我今天上午去城管队接受处理，我现在已经到了城管大队，队长说一是写书面检讨，二是交纳 500 元罚款金。500 元的处理如何处理，请回复。谢谢。  对文件七的回复：  回复方式：（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □微信  □其他处理方式，请注明  回复内容：（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| 文件八  类别：电子邮件  来件人：陈梅君长沙公司运营经理收件人：A 主管长沙一区运营督导日期：1 月 10 日 8：20  内容：  小 A：以下是我收到邮件，因我不在长沙，请你代为处理。陈梅香  “陈总:  关于春节促销活动的宣传资料广告公司已经完成设计，现有两套设计方案，请您决定使用那一套。请您尽快回复。”  对文件八的回复：  回复方式：（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □微信  □其他处理方式，请注明  回复内容：（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| 文件九  类别: 电子邮件  来件人：刘冬梅人事部负责人  收件人：A 主管 长沙一区运营督导日期：1 月 9 日 14:00  内容： A 主管:  2017 年“全国百货优秀店长”评选活动已经结束，你区域 2104 分店店长吴敏以最高业绩获评为“全国百名优秀店长”称号。但昨天人事部接到关于吴敏的重大投诉，为了解事情真相，请你对该名店长进行综合评估，对投诉事件做出书面说明，1 月 12 日前回复我。以便我部门尽快决定是否评选她为全国百名优秀店长。  对文件九的回复：  回复方式：（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □微信 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| □其他处理方式，请注明  回复内容：（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） | | | |
| 文件十  综合以上 9 个文件内容，根据你的理解和判断，确定这些文件的重要紧急性，请您分别将以下评定选项填在下表对应文件前。  A、重要紧急 B、重要不紧急 C、紧急不重要 D、不紧急也不重要 | | | |
|  | 文件编号 | 紧急重要性分析 |  |
|  | 文件一 |  |
|  | 文件二 |  |
|  | 文件三 |  |
|  | 文件四 |  |
|  | 文件五 |  |
|  | 文件六 |  |
|  | 文件七 |  |
|  | 文件八 |  |
|  | 文件九 |  |

1. 实施条件

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 项目 | 基本条件 | 备注 |
| 场地 | 测试场地不少于 70 平米，配置办公桌 30 张 | 必备 |
| 设备 | 每张桌子一台电脑及座椅 | 必备 |
| 工具 | 电脑内需配有 Office2007 软件及相应的 PPT 模板 | 必备 |

1. 考核时量

本课题考核时间为 120 分钟

1. 评分标准

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **评价内容** | | | | **配分** | **考核点** | **备注** |
| 职业素养  （10 分） | 职业道德与商务礼仪 | | | 10 | 具有讲诚信的职业道德（2 分），制定经营决策不违背职业道德与企业经营伦理，遵守企业经营法律法规，细致严谨（2 分）。着装规范，有较强的商务演示文档制作能力，能在规定时间内完成任务（3 分）。完成作品命名为： 试题编号+工位号，保存至桌面，清理好工作台后离开（3 分）。 | 不遵守考 试纪律，严重违规、影响恶劣者，取消考试资格，本项目记 0 分。 |
| 专业技能  （90  分） | WORD 文  稿制作  （20 分） | 标题 | | 7 | 标题：试题编号+工位号（3 分，少一项，扣 1 分）  标题格式：宋体，四号，加粗，靠左对齐（4 分， 错一  项扣 1 分） |  |
| 段落 | | 5 | 每个文件回复一个文字页面（3 分，错一处扣 3 分）； 每个文件回复的文字内容，行间距为 1.5 倍行距（2 分， 错一处扣 2 分）； |
| 正文 | | 8 | 正文文字，宋体，四号（4 分，宋体 2 分，字号 2 分）；  答题文字中的数字序号采用“1. （1） ①”分级（4 分，  使用错误一处扣 2 分，两处扣 4 分） |
| 企业运营决策与计划能力  （70分） | 角色认知 | | 6 | 准确认知文件背景的人物角色设置，明确人物角色的工  作职责（3 分）， 明确工作中的层级关系（3 分）。 | 每个文件的  回复，须包含明确的回复 和具体实施 步骤两个部  分。 |
| 文字表达 | | 10 | 符合商务文书写作的基本规范，文件回复对象与抄送对  象清楚（3 分），使用尊称（2 分），语言表达清晰精炼，语气恰当（3 分），注明发件人姓名及时间（2 分）。 |
| 明确回复 | | 9 | 对测试任务的事件作出明确回复（9 分），每项回复得 1  分，未回复不得分，无须回复的，要在实施步骤中说明  原因。 |
| 运营管理 | 时 间管理 | 9 | 对测试任务事件依据重要、紧急、不重要、不紧急的事  项序列进行工作排序，预测事件的发展趋势，给每项任务提出完成的具体时间节点。（每项任务有时间节点给 1  分，无时间节点不给分） |
| 实 施步骤 | 18 | 在充分预测和合理决策的基础上，对每项测试事件进行任务分解，提出明确的实施步骤。每项任务有实施步骤  给 2 分，无实施步骤不给分。 |
| 人 员  安排 | 9 | 对测试任务事件依据人物角色与工作层级关系，明确分  工，合理授权，部门协同，对每项任务提出完成具体的  人员。（每项任务有明确完成人的给 1 分，无明确完成人  的不给分。） |
| 资 源调配 | 9 | 依据测试任务中企业内外部环境，合理协调人事、资金、物资等相关资源，充分发挥各项资源最大价值。（每项任务列示配合的人、财、物等资源给 1 分，无列示不给分） |
| 小计 | | | | 100 |  |  |

1. **试题编号 H1-1-2，某百货公司运营主管经营决策制定**
2. 任务描述：

① 文件处理前，请先仔细阅读指导语及背景信息。

②在理解背景信息的基础上，根据测试任务内容以任务角色微分制订经营决策，完整的经营决策须包含对每个测试任务的明确回复及具体实施步骤。

③请用 Microsoft Office Word 文稿软件完成文件回复及处理， 要求使用规范的商务文书格式，包括标题、文件回复及事件处理正文等基本要素。

【指导语】 2017 年 2 月 24 日通过外部招聘，你成功应聘 XX 百货公司XX 门店服装一部运营主管，自 3 月 1 日生效。

现在是 3 月 1 日（周一）上午 9：30，您进入自己办公室，打开电脑，登陆公司邮箱系统，里面有几封邮件，同时，桌上还有其他书面便函等。请你尽快进入角色，完成一系列任务，将文件分出轻重缓急（注意某些文件的内在关系），并列出处理方案或意见。

【背景信息】

根据公司 17 年规划，卖场 3 月 12 日-3 月 20 日开始业态调整，

服装一部是重点，务必完成。服装一部负责人李总已在 3 月 1 日（周二）前去北京,就欧时力品牌引进问题进行洽谈，根据日程安排，要在 3 月 8 日才返回海口。

为庆祝 3.8 妇女节，公司准备对女装做促销活动，活动案需在 3

月 2 日前确定，并在 3 月 4 日（周六）开始促销。

现在你是主管，但经理不在的情况下，又要负责部门相关工作， 做出处理意见和决定（下列文件中提到的“A 主管”就是你）。 你可能需要沟通或配合的人物有：

总经理：刘总

服装一部负责人：李总市场部负责人：罗总 行政部负责人：薛总 财务部负责人：蔡主管企划室负责人：王主管人事部主管：小李

服装一部柜长：小张办公室文员：林小姐下属柜员：小孔

【指导语及背景信息的理解确认】

经过认真阅读上文指导语及背景信息，请您在下列题目后划“√”： 1、你现在时间是 3 月 1 日（周一）上午 9：30 分。

A、是 B、否

2、你登陆公司邮件系统，里面有邮件，桌面也有一些书面便函。A、是 B、否

3、公司 3 月 12 日开始业态调整A、是 B、否

4、你的上级李总 3 月 1 日去北京，3 月 8 日才能回到海口。A、是 B、否

5、公司 3.8 妇女节，活动案 2 号前确定，4 号开始促销。A、是 B、否

6、你就是 A 主管，现在李总不在，你要负责部门工作，做出处理意见决定。

A、是 B、否

（ 正确答案：1、A 2、A 3、A 4、A 5、A 6、A） 如果你的答案与上面有不一样，请再次阅读指导语和背景信息。

【 测试任务 】

|  |
| --- |
| 文件一  类别：电子邮件  来件人：小王 下属柜长  收件人：A 主管 服装一部主管日期：2 月 28 日 21：00  内容： A 主管：  您好！ 3 月 12 日-3 月 20 日艾格、周末、ES 三家品牌升级，重新装修。他们仓库放不下这么多货品，而我们运营一部暂时没有空闲的仓库，他们公司打算把我们的货品调到附近万国商场，这样影响我们整体销售情况，为了保证装修期间销售不下跌，我建议找个空场让艾格三家做促销活动，但我找不到合适的促销场地，请您做出处理指示！  对文件一的回复：  回复方式：（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  回复内容：（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |

|  |
| --- |
| 文件二  类别：电子邮件  来件人：李雯 总助/服装一部经理收件人：A 主管 服装一部主管  日期：2 月 28 日 12：00 内容：  小 A：  公司月度经营分析会在 3 月 2 日举行，2 月份女装销售下降严重，请你好好思考，分析原因并作出策略。准备经营分析会的 PPT。3 月 1 日之前把 PPT 发到我邮箱。  对文件二的回复：  回复方式：（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函□Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  回复内容：（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| 文件三  类别：电子邮件  来件人：薛菲 总助/行政部经理收件人：A 主管  服装一部主管  日期：2 月 28 日 14：00 内容：  A 主管：  3 月 1 日（周一）下午 14：30 分在一楼集合前往周边商场市调，市调内容为品牌整体布局，商品折扣，促销活动的问题。 另，3 月 2 日会议上将由你做市调报告分析，请准备。  对文件三的回复：  回复方式：（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  回复内容：（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |

|  |
| --- |
| 文件四  类别：电子邮件  来件人：罗火霖 副总/市场部经理收件人：A 主管 服装一部主管  日期：2 月 28 日 15：00 内容：  A 主管：  公司准备进行 3.8 妇女节促销活动，计划以女装 3.8 折起，平均折扣 5.5 折。但是发现周边折扣活动相同，我们市场部临时改变策略，加大活动力度，增加几个品牌明星爆款，一口价的商品。请尽快谈好活动，并在 3 月 2 日之前将最终活动内容反馈给市场部，谢谢。  对文件四的回复：  回复方式：（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  回复内容：（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| 文件五  类别：电子邮件  来件人：薛菲 总助/行政经理收件人：A 主管 服装一部主管日期：2 月 28 日 16：00  内容： A 主管：  据考勤员反映，你部柜长小孔经常忘打卡或者漏打卡现象。考勤部怀疑小孔经常迟到或早退现象。请你查明原因，酌情处理！  对文件五的回复：  回复方式：（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  回复内容：（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |

|  |
| --- |
| 文件六  类别：书面便函  来件人：小孔 下属柜长  收件人：A 主管 服装一部主管日期：2 月 26 日  内容： A 主管：  您好！ 在公司服装节满“200 送 70”活动期间，我部三楼“吉之代”专柜 2 月 19 日～ 22 日连续无销售数据。经查实，在活动之前，小王在开活动库区销售代码入错了，将销售金额计入另一专柜“歌莉娅”销售内。请您做出处理指示！  对文件六的回复：  回复方式：（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  回复内容：（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| 文件七  类别：电子邮件  来件人：小孔下属柜长  收件人：A 主管 服装一部主管日期：2 月 28 日 15：00  内容： A 主管： 您好！  2 月 18 日一个顾客到三楼“ONLY”柜台买了一条牛仔裤，回去洗了之后发现脱色严重。拿到柜台要求退款，柜台员工不给退货，说是剪掉吊牌了，并且洗涤过后不予退货， 经测试，该牛仔裤确实褪色严重，但顾客销售小票还保留，且是一个星期之内。多次跟他们专柜督导沟通还是不肯退货。顾客称 3.15，一定要投诉到消协那里。请您对此做处理指示！  对文件七的回复：  回复方式：（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □ 电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  回复内容：（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |

|  |
| --- |
| 文件八  类别：微信留言  来件人：小李 人事部主管收件人：A 主管服装一部主管日期：2 月 28 日  内容： A 主管:  你好! 3 月 5 日公司要评选“最佳服务之星”，并 3.15 消费者日当天进行现场颁奖活动。  你部门在目前有 2 个名额，请你在 3 月 2 日前将最终名单上报我部门，以便审核上报。对文件八的回复：  回复方式：（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  回复内容：（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| 文件九  类别: 书面便函  来件人：小孔下属柜长  收件人：A 主管 服装一部主管日期：2 月 28 日  内容： A 主管:  你好!  深圳消防局称 3 月 3 日下午 14:00 到我商场检查消防安全，昨天我们防损部同事自查了商场消防，发现我们服装一部多个柜台电线外漏，存在安全隐患。时间比较急，品牌方不能在 3 月 3 日之前来整改，请您对此做处理指示！  对文件九的回复：  回复方式：（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  回复内容：（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 文件十  综合以上 9 个文件内容，根据你的理解和判断，确定这些文件的重要紧急性，请您分别将以下评定选项填在下表对应文件前。  A、重要紧急 B、重要不紧急 C、紧急不重要 D、不紧急也不重要 | | | |
|  | 文件编号 | 紧急重要性分析 |  |
|  | 文件一 |  |
|  | 文件二 |  |
|  | 文件三 |  |
|  | 文件四 |  |
|  | 文件五 |  |
|  | 文件六 |  |
|  | 文件七 |  |
|  | 文件八 |  |
|  | 文件九 |  |

1. 实施条件见H1-1-1
2. 考核时量

本课题考核时间为 120 分钟

1. 评分标准见H1-1-1
2. **试题编号 H1-1-3，步步强零售超市分区经理经营决策制定**
3. **任务描述：**

① 文件处理前，请先仔细阅读指导语及背景信息。

②在理解背景信息的基础上，根据测试任务内容以任务角色微分制订经营决策，完整的经营决策须包含对每个测试任务的明确回复及具体实施步骤。

③请用 Microsoft Office Word 文稿软件完成文件回复及处理， 要求使用规范的商务文书格式，包括标题、文件回复及事件处理正文等基本要素。

**【指导语】** 2017 年 7 月 25 日通过内部竞聘，你成功应聘步步强

集团天心店生鲜分区经理，自 7 月 26 日生效。你在升职生鲜区经理前，是非食品区的主管。

现在是 7 月 26 日（周三）上午 7：30，您进入自己办公室，打开电脑，登陆公司邮箱系统，里面有几封邮件，同时，桌上还有其他书面便函，微信 QQ 留言等。请你尽快进入角色，完成一系列任务， 将文件分出轻重缓急（注意某些文件的内在关系），并列出处理方案或意见。

**【背景信息】**

2017 年 8 月 8 日是天心店开业十周年店庆，店庆促销方案在 8

月 3 日完成，8 月 5 日开始大型店庆活动。

现在你是分区经理，今天由你轮班担任值班店长。非食品区经理陈明杰从 7 月 24-31 日休年假，你需要负责他离开时的工作，请你根据分区经理的工作职责，对下述工作出处理意见和决定（下列文件中提到的“A 经理”就是你）。你可能需要沟通或配合的人物有：

你可能需要沟通或配合的人物有： 店总：张一峰

区域运营总监：陈总 非食品区经理：陈明杰前台部经理：刘冬梅 采购经理：彭育隆

**【指导语及背景信息的理解确认】**

经过认真阅读上文指导语及背景信息，请您在下列题目后划“√”： 1．你现在时间是 7 月 26 日（周三）上午 7：30 分。

A、是 B、否

2. 你登陆公司邮件系统，里面有邮件，微信和 QQ 里有一些留言信息。

A、是 B、否

3. 你的同事陈明杰正在休年假，时间为 7 月 24-31 日，在这期间你需要负责他的工作。

A、是 B、否

* 1. 月 26 日，你担任值班店长，负责今天的日常管理工作。

A. 是 B. 否

5.天心店十周年店庆是 8 月 8 日，活动案 8 月 3 日前确定，8 月 5 日开始促销。

A、是 B、否

（ 正确答案：1、A 2、A 3、B 4、A 5、A ）

如果你的答案与上面有不一样，请再次阅读指导语和背景信息。

**【 测试任务 】**

|  |
| --- |
| **文件一**  类别：微信留言  来件人：小王 非食品区女装课主管收件人：陈明杰非食区经理  日期：7 月 25 日 21：00 内容：  陈经理：  您好！7 月 28 日-7 月 31 日我区三洋、和乐品牌服装要进行夏季促销活动，供应商已经送来大量促销货品，仓库放不下这么多货品。而我们女装课没有这么大的场地摆放，希望能够放到男装部的仓库，男装课的仓库目前也摆满了商品，如果要协调场地的话需要两个课室的理货员协同处理。问题是大家都非常忙，协调人手的事情还希望领导沟通安排。**对文件一的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件二**  类别：微信  来件人：李雯 生鲜区主管收件人：A 经理生鲜区经理日期：7 月 26 日 7：00  内容： A 经理：  近期天气严热，我区的蔬菜加湿机昨天就坏了。我已经通知公司店务部前来维修。店务部回复说，天气热，空调问题多，近两天都没有人手处理这件事情。如何处理，请领导指示。  **对文件二的回复：**  **回复方式：（**请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □微信 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件三**  类别：电子邮件  来件人：刘冬梅 前台区经理收件人：A 经理 生鲜区经理日期：7 月 25 日 20：00  内容： A 主管：  昨天前台收银部的差错率较大，主要原因是店铺近期员工离职的较多，因此我们增加  了一些临聘收银员，因此上岗前培训不足导致了差错率高。我部门希望总店能协调解决下 |

|  |
| --- |
| 店铺的收银员流失率的问题，我几次反映过情况，一是区域其它零售商的工资水平相对较高，二是员工的归属感不强，三是工作时间长比较辛苦。问题是如何解决以上问题？请领导指示。  **对文件三的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □微信 □不予处理  □其他处理方式，请注明  回复内容：（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件四**  类别：电子邮件  来件人：彭育隆 采购部负责人收件人：A 经理 生鲜区经理  日期：7 月 25 日 15：00 内容：  A 经理：  你区“湘乐”品牌的包装蔬菜在今年第二季度是销售末名，按公司规定连续两个季度百名末位的供应商应被淘汰。我查看了该供应商第三季度到目前的业绩情况，依然排名靠后。该品牌供应商已与我公司合作多年，请你关注其销售情况，找到业绩下滑因素，以便与供应商进行沟通。谢谢。  **对文件四的回复：**  **回复方式：（**请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □微信 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件五**  类别：电话  来件人：张一峰店总  收件人：A 经理生鲜区经理日期：7 月 26 日 7：00 内容：  A 经理：  请你查看昨日报表，生鲜区近期业绩不错，但是报损率也很高，是什么原因？请你尽快查明。今天上午 11：00 前向我汇报。  **对文件五的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □微信 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |

|  |
| --- |
| **文件六**  类别：电子邮件  来件人：小王 非食品区女装课主管收件人：陈明杰非食区经理  日期：7 月 25 日 21：00 内容：  陈经理：  在清凉一夏泳装节满“200 送 70”活动期间，我部门“澳之”品牌泳装 7 月 19 日～22 日连续无销售数据。经查实，在活动之前，小李在开活动库区销售代码入错了，将销售金额计入另一品牌“夏飞蓝”销售内。请您做出处理指示！  **对文件六的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件七**  类别：电子邮件来件人：张一峰  收件人：A 经理 生鲜区经理日期：7 月 25 日 21：00  内容： A 经理：  你好！  请你尽快与采购部进行沟通，制定生鲜区的店庆方案，在 7 月 28 日前完成，以便我们  7 月 29 日进行讨论，制定总店庆促销方案。**对文件七的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □ 电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：（**请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件八**  类别：电子邮件  来件人：张一峰 店长收件人：A 经理  日期：7 月 25 日 8：00 内容：  A 经理:  你好! 收到总部通知，7 月 27 日上午将有 8 名实习生到店进行暑假实习。考虑到你的分区近期人员短缺，我将分配 5 名实习生给你们部门。请你安排好 5 名实习生的实习导师，  负责指导实习生的工作，同时准备 3 分钟的欢迎致辞。  **对文件八的回复：** |

|  |
| --- |
| **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件九**  类别: 微信留言  来件人：小谭生鲜区主管收件人：A 经理生鲜区经理日期：7 月 26 日 22:00 内容：  A 经理:  你好!  消防局称 7 月 27 日下午 14:00 到我门店检查消防安全，昨天我们防损部同事自查了门店消防，发现我们生鲜部多个柜台电线外漏，存在安全隐患。时间比较急，店务部今天没有时间前来整改，请您对此做处理指示！  **对文件九的回复**：  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □微信 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| 文件十  综合以上 9 个文件内容，根据你的理解和判断，确定这些文件的重要紧急性，请您分别将以下评定选项填在下表对应文件前。  A、重要紧急 B、重要不紧急 C、紧急不重要 D、不紧急也不重要 |

1. 实施条件见H1-1-1

|  |  |
| --- | --- |
| 文件编号 | 紧急重要性分析 |
| 文件一 |  |
| 文件二 |  |
| 文件三 |  |
| 文件四 |  |
| 文件五 |  |
| 文件六 |  |
| 文件七 |  |
| 文件八 |  |
| 文件九 |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

1. 考核时量

本课题考核时间为 120 分钟

1. 评分标准见H1-1-1

**4.试题编号：H1-1-4 海润零售超市分区经理经营决策制定**

1. **任务描述**

① 文件处理前，请先仔细阅读指导语及背景信息。

② 在理解背景信息的基础上，根据测试任务内容以任务角色微分制订经营决策，完整的经营决策须包含对每个测试任务的明确回复及具体实施步骤。

③请用 Microsoft Office Word 文稿软件完成文件回复及处理， 要求使用规范的商务文书格式，包括标题、文件回复及事件处理正文等基本要素。

**【指导语】** 2017 年 7 月 31 日通过内部竞聘，你成功应聘海润集团

天心店非食分区经理，自 8 月 1 日生效。你在非食分区经理前，是生鲜区的主管。

现在是 8 月 1 日（周二）上午 8：30，您进入自己办公室，打开电脑，登陆公司邮箱系统，里面有几封邮件，同时，桌上还有其他书面便函，微信 QQ 留言等。请你尽快进入角色，完成一系列任务，将文件分出轻重缓急（注意某些文件的内在关系），并列出处理方案或意见。

**【背景信息】**

天心店从 8 月 7-18 日进行店铺升级装修，此次装修为小范围整修，店铺正常营业。

现在你是分区经理，今天由你轮班担任值班店长。生鲜区经理陈明杰从 7 月 29-8 月 6 日休年假，你需要负责他离开时的工作，请你根据分区经理的工作职责，对下述工作出处理意见和决定（下列文件中提到的“A 经理”就是你）。你可能需要沟通或配合的人物有： 你可能需要沟通或配合的人物有：

店总：张一峰

区域运营总监：陈总生鲜区经理：陈明杰食品区经理：凌峰 前台部经理：刘冬梅采购经理：彭育隆

**指导语及背景信息的理解确认：**

经过认真阅读上文指导语及背景信息，请您在下列题目后划“√”： 1、你现在时间是 8 月 1 日（周二）上午 8：30 分。

A、是 B、否

2、你登陆公司邮件系统，里面有邮件，桌面也有一些书面便函等待处理事项。

A、是 B、否

3.你的同事陈明杰正在休年假，时间为 7 月 29-8 月 6 日，在这期间你需要负责他的工作。

A、是 B、否

* 1. 月 1 日，你担任值班店长，负责今天的日常管理工作。

A. 是 B. 否

5.你是通过竞聘升职为非食品区的经理，在升职前你是生鲜区主

A、是 B、否

6.天心店 8 月 7-18 日进行店铺局部整修，装修期间正常营业。

A. 是 B. 否

（ 正确答案：1、A 2、A 3、A 4、A 5、A 6.A）

如果你的答案与上面有不一样，请再次阅读指导语和背景信息。

**【 测试任务 】**

|  |
| --- |
| **文件一**  类别： 电子邮件  来件人：张一峰店总  收件人：A 经理 非食区经理日期： 7 月 31 日 20：30 内容：  小 A：  你好！得知你已经顺利通过公司考核竞聘为我店非食区经理，我深感高兴。请你尽快熟悉非食区的情况。8 月 4 日进行业绩汇报。请你在 8 月 3 日前整理好非食品区的经营数据，制作 PPT，发给我。  **对文件一的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □微信 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件二**  类别： 微信  来件人：小张 生鲜区主管收件人：A 经理 非食区经理日期： 8 月 1 日 7：30  内容： A 经理：  最近我区水产课的供应商“湘粤海鲜”公司，连续三天送货时间都晚于我们开店时间，对我区的工作造成严重影响。近期天气炎热，海鲜产品不能及时销售就会导致商品损坏，损失率就高。我已经跟该公司的送货员沟通多次，今天还是送货迟到。请领导与该供应商负责人联系沟通下。  **对文件二的回复：**  **回复方式：（**请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □微信 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |

|  |
| --- |
| **文件三** 类别:微信  来件人：小谭 非食品区主管收件人：A 经理 非食品区经理日期：8 月 1 日 8：00  内容： A 主管:  你好!  消防局称 8 月 2 日下午 14:00 到我门店检查消防安全，昨天我们防损部同事自查了门店消防，发现我部多个柜台电线外漏，存在安全隐患。时间比较急，店务部今天没有时间前来整改，请您对此做处理指示！  **对文件三的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □微信 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件四**  类别：微信  来件人：凌峰 品区经理  收件人：A 经理 非食品区经理日期： 8 月 1 日 8：00  内容： A 经理：  8 月 7 日店铺开始装修，我部门有三个柜台要整修。因为仓库有限，柜台的商品目前无法摆放。经过讨论，我们打算进行将此三柜台的商品进行促销，以减少仓库的压力。现在的问题是我们没有找合适的促销场地，看你能否协调场地？谢谢。  **对文件四的回复：**  **回复方式：（**请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □微信 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件五**  类别：电话  来件人：刘冬梅前台区经理  收件人：A 经理非食品分区经理日期：8 月 1 日 8：00  内容： A 经理：  昨天早上 8 点，前台一名职业打假的顾客前来投诉，他一次性买了了三箱过期娃哈  哈营养快线，过期日就是 7 月 30 日。他要求总价赔偿十倍。因为有理有据，所以我们进行了赔偿。请你沟通食品区，每天要检查上架商品，不要再次出现此类情况。  **对文件五的回复**：  回复方式：（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □微信 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  回复内容：（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |

|  |
| --- |
| **文件六**  类别：微信  来件人：小林 非食品区主管收件人：A 经理 非食品区经理日期： 8 月 1 日 8：00 内容：  A 经理：  我部门新员工陈小微，7 月 11 日-15 日休假探亲，未能按时回店上班，7 月 18 日日才回店工作。公司人事部提出了对陈小微同事进行警告处理。但是陈小微同事表现一向良好，事出有因，请经理核实，并从轻处理。  **对文件六的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □微信 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件七**  类别：电话  来件人：张一峰店总  收件人：A 经理非食品区经理日期： 8 月 1 日 8：30 内容：  A 经理：  刚刚接到总部行政部电话，你部门是否有员工叫陈小微？她在 7 月 15 日探亲回公司的路上，将一名摔伤的老人送医院包扎，并将老人送回 B 城老人子女家中，为老人垫付医药费购买食物和火车票。老人的家属今天来公司致谢并送来锦旗和 1 万元慰问金。总裁听说此事，非常感动，正在亲自接待老人家属。请你尽快安排陪同陈小微前去公司总部。务必在 10：00 前到达。  **对文件七的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □微信 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：（**请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件八**  类别：电子邮件来件人：张一峰  收件人：A 经理 非食品区经理日期：7 月 31 日 9：00  内容： A 经理：  按上周计划 8 月 1 日下午 14：30 各区派一名主管集合前往周边商场市调，市调内容为品牌整体布局，商品折扣，促销活动的问题。请你协调组织一下。  另，因你为新任非食品区经理，要尽快熟悉情况，此次调研活动，建议你带队参加。明天会议上将由你做市调报告分析，请准备。  **对文件八的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □微信 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |

**文件九**

类别: 微信

来件人：小芳 非食品区主管收件人：A 经理 非食品区经理日期：7 月 31 日 24：00

内容： A 经理：

由于家庭原因，我必须离职回家照顾母亲。请您协助办理离职手续。我明天就不来上班了。

**对文件九的回复**：

**回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）

□信件／便函 □Email □电话 □微信 □面谈 □不予处理

□其他处理方式，请注明

**回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由）

|  |  |
| --- | --- |
| 文件编号 | 紧急重要性分析 |
| 文件一 |  |
| 文件二 |  |
| 文件三 |  |
| 文件四 |  |
| 文件五 |  |
| 文件六 |  |
| 文件七 |  |
| 文件八 |  |
| 文件九 |  |

1. 实施条件见H1-1-1

**文件十**

综合以上 9 个文件内容，根据你的理解和判断，确定这些文件的重要紧急性，请您分别将以下评定选项填在下表对应文件前。

A、重要紧急 B、重要不紧急 C、紧急不重要 D、不紧急也不重要

1. 考核时量

本课题考核时间为 120 分钟

1. 评分标准见H1-1-1

**5.试题编号：H1-1-5 通达零售超市分区经理经营决策制定**

1. **任务描述**

① 文件处理前，请先仔细阅读指导语及背景信息。

②在理解背景信息的基础上，根据测试任务内容以任务角色微分制订经营决策，完整的经营决策须包含对每个测试任务的明确回复及具体实施步骤。

③请用 Microsoft Office Word 文稿软件完成文件回复及处理， 要求使用规范的商务文书格式，包括标题、文件回复及事件处理正文等基本要素。

**【指导语】** 2017 年 5 月 26 日通过内部竞聘，你成功应聘通达集

团天心店生鲜区经理，自 5 月 27 日生效。在升任生鲜区经理之前， 你是生鲜区的主管。

现在是 5 月 29 日（周一）上午 8：30，您进入自己办公室，打开电脑，登陆公司邮箱系统，里面有几封邮件，同时，桌上还有其他书面便函，微信 QQ 留言等。请你尽快进入角色，完成一系列任务， 将文件分出轻重缓急（注意某些文件的内在关系），并列出处理方案或意见。

**【背景信息】**

天心店 6 月 1 日举行大型母婴产品促销活动，活动由市内最大母婴本土品牌合作商“馨悦”提供全线商品。

现在你是分区经理，今天由你轮班担任值班店长。食品区经理陈明杰从 5 月 27 日-6 月 4 日赴上海进行营运管理培训，你需要负责他离开时的工作。请你根据分区经理的工作职责，对下述工作出处理意见和决定（下列文件中提到的“A 经理”就是你）。你可能需要沟通或配合的人物有：

你可能需要沟通或配合的人物有： 店总：张一峰

区域运营总监：陈总 非食品区经理：陈明杰食品区经理：凌峰

前台部经理：刘冬梅采购经理：彭育隆

**指导语及背景信息的理解确认：**

经过认真阅读上文指导语及背景信息，请您在下列题目后划“√”： 1、你现在时间是 5 月 29 日（周一）上午 8：30 分。

A、是 B、否

2、你登陆公司邮件系统，里面有邮件，桌面也有一些书面便函等待处理事项。

A、是 B、否

3.你的同事陈明杰正在上海参加培训，时间为 5 月 27 日-6 月 4 日， 在这期间你需要负责他的工作。

A、是 B、否

* 1. 月 29 日，你担任值班店长，负责今天的日常管理工作。

A. 是 B. 否

5.你是通过竞聘升职为生鲜区的经理，在升职前你是生鲜区主管。

A、是 B、否

6.天心店 6 月 1 日举行大型母婴产品促销活动，活动由市内最大母婴本土品牌合作商“馨悦”提供全线商品。

A. 是 B. 否

（ 正确答案：1、A 2、A 3、A 4、A 5、A 6.A ）

如果你的答案与上面有不一样，请再次阅读指导语和背景信息。

**【 测试任务 】**

|  |
| --- |
| **文件一**  类别： 电子邮件  来件人：张一峰店总  收件人：A 经理 生鲜区经理日期： 5 月 28 日 20：30  内容： 小 A：  你好！得知你已经顺利通过公司考核竞聘为我店生鲜区经理，我深感高兴。相信你对我店生鲜区的经营情况非常熟悉，请你在 6 月 2 日进行第二季节业绩汇报。请你  在 6 月 1 日前整理好相关数据，制作 PPT，发给我。**对文件一的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □微信 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件二**  类别：电子邮件  来件人：小张 食品区主管收件人：A 经理 生鲜区经理日期： 5 月 28 日 18：00  内容： A 经理：  我已经按陈经理要求与“馨悦”公司人员进行了本次母婴商品促销活动的具体细节讨论，现将活动操作细节发给您，请您批阅。另外，我们需要与前台部门沟通排班问题，因为本次活动我们将在前庭广场设立单独的收银台，可否？请您回复。  **对文件二的回复：**  **回复方式：（**请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □微信 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |

|  |
| --- |
| **文件三** 类别:微信  来件人：小谭 生鲜区主管收件人：A 经理生鲜区经理  日期：5 月 29 日 8：20 内容：  A 经理：  昨晚电视台曝光我店 C 公司的包装蔬菜“去皮芋头”含硫超标，我们已经紧急下架了该商品。刚刚收到电话通知，区工商局今天下午 2：00 到店铺来检查我店的处理情况。我们是否要下架 C 公司其它商品？如何回复？您是否接待？  **对文件三的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □微信□面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件四**  类别：电子邮件  来件人：张一峰 店总  收件人：A 经理 生鲜区经理日期：5 月 29 日 8：30  内容：  小 A：以下是我收到邮件，请你代为处理。“张总:  关于 C 公司的“去皮芋头”事件，我局非常注意，请您于明天上午 9：30 到我局参加关于 C 公司食品安全管理约谈会。会议重要，请务缺席。  食品药品监查局 杨霞”  **对文件四的回复：**  **回复方式：（**请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □微信 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件五**  类别：微信  来件人：刘冬梅 前台区经理收件人：A 经理 生鲜区经理日期：5 月 28 日 8：30  内容： A 经理：  今天因生鲜区的价格标签错误，导致的顾客投诉较多，今早到现在已经达到了 5 起， 请您召集生鲜区主管了解情况，尽快解决。  **对文件五的回复**：  回复方式：（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □微信 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |

|  |
| --- |
| **文件六**  类别：电子邮件  来件人：彭育隆 采购部负责人收件人：A 经理生鲜区经理  日期： 5 月 28 日 18：00 内容：  陈经理：  你区“湘乐”品牌的包装蔬菜在今年第一季度是销售末名，按公司规定连续两个季度百名末位的供应商应被淘汰。从目前情况来看，第二季节销售末名也应该“湘乐”。但该品牌供应商已与我公司合作多年，找到业绩下滑因素，请于 6 月 1 日前与我反馈  信息。我将于 6 月 3 日到长沙与供应商进行面谈沟通。**对文件六的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □微信 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件七**  类别：桌面便函  来件人：小李 非食品区主管收件人：A 经理 生鲜区经理日期：5 月 28 日  内容： A 经理：  在上月的“200 送 70”活动期间，我部门“澳之”品牌化妆品 5 月 27 日～28 日连续无销售数据。经查实，是我操作录错了活动代码，将销售金额计入另一品牌“夏飞蓝”销售内。请您做出处理指示！  **对文件七的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □微信 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：（**请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件八**  类别：电子邮件来件人：张一峰  收件人：A 经理 非食品区经理日期：5 月 29 日 1：00  内容： A 经理：  今天 C 公司的“去皮芋头”事件，请你在今天给出书面报告。以便我向总监汇报情况和向总部提交相关材料。  **对文件八的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □微信 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |

**文件九**

类别: 电子邮件

来件人：小芳 生鲜主管 收件人：A 经理 生鲜区经理日期：5 月 28 日 22：00 内容：

A 经理：

您好！

不知不觉我来公司工作已经四年时间，从普通员工到区域主管成长非常大。近期， 但是在近两次的公司晋升考核中，我都没有获得晋升的机会，非常难过。之前在我部门工作的员工，半年前去华润万家也提升了主管，工资比我更高，这让我感到更加迷茫……我想我是不是也到了离开的时候了。

**对文件九的回复**：

**回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）

□信件／便函 □Email □电话 □微信 □面谈 □不予处理

□其他处理方式，请注明

**回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由）**文件十**

综合以上 9 个文件内容，根据你的理解和判断，确定这些文件的重要紧急性，请您分别将以下评定选项填在下表对应文件前。

A、重要紧急 B、重要不紧急 C、紧急不重要 D、不紧急也不重要

|  |  |
| --- | --- |
| 文件编号 | 紧急重要性分析 |
| 文件一 |  |
| 文件二 |  |
| 文件三 |  |
| 文件四 |  |
| 文件五 |  |
| 文件六 |  |
| 文件七 |  |
| 文件八 |  |
| 文件九 |  |

1. 实施条件见H1-1-1
2. 考核时量

本课题考核时间为 120 分钟

1. 评分标准见H1-1-1
2. **试题编号：H1-1-6 ，XX 百货公司运营主管经营决策制定**
3. **任务描述：**

① 文件处理前，请先仔细阅读指导语及背景信息。

②在理解背景信息的基础上，根据测试任务内容以任务角色微分制订经营决策，完整的经营决策须包含对每个测试任务的明确回复及具体实施步骤。

③请用 Microsoft Office Word 文稿软件完成文件回复及处理， 要求使用规范的商务文书格式，包括标题、文件回复及事件处理正文等基本要素。

**【指导语】** 2017 年 2 月 25 日通过外部招聘，你成功应聘服装一部运营主管，自 2 月 26 日生效。 现在是 3 月 1 日（周三）上午 9： 30，您进入自己办公室，打开电脑，登陆公司邮箱系统，里面有几封邮件，同时，桌上还有其他书面便函。请你尽快进入角色，完成一系列任务，将文件分出轻重缓急（注意某些文件的内在关系），并列出处理方案或意见。

**【背景信息】**根据公司 17 年规划，卖场 3 月 12 日-3 月 20 日开始

业态调整，服装一部是重点，务必完成。服装一部负责人李总已在 2

月 27 日（周一）前去北京,就欧时力品牌引进问题进行洽谈，根据日

程安排，要在 3 月 3 日才返回海口。

为庆祝 3.8 妇女节，公司准备对女装做促销活动，活动案需在 3

月 1 日前确定，并在 3 月 3 日（周五）开始促销。

现在你是主管，但经理不在的情况下，又要负责部门相关工作， 做出处理意见和决定（下列文件中提到的“A 主管”就是你）。 你可能需要沟通或配合的人物有：

总经理：刘总

服装一部负责人：李总市场部负责人：罗总 行政部负责人：薛总 财务部负责人：蔡主管企划室负责人：王主管服装一部柜长：小张 办公室文员：林小姐

**指导语及背景信息的理解确认：**

经过认真阅读上文指导语及背景信息，请您在下列题目后划“√”： 1、你现在时间是 3 月 1 日（周三）上午 9：30 分。

A、是 B、否

2、你登陆公司邮件系统，里面有邮件，桌面也有一些书面便函。A、是 B、否

3、公司 3 月 12 日开始业态调整A、是 B、否

4、你的上级李总 2 月 27 日去北京，3 月 3 日才能回到海口。A、是 B、否

5、公司 3.8 妇女节，活动案 1 号前确定，3 号开始促销。

A、是 B、否

6、你就是 A 主管，现在李总不在，你要负责部门工作，做出处理意见决定。

A、是 B、否

（ 正确答案：1、A 2、A 3、A 4、A 5、A 6、A） 如果你的答案与上面有不一样，请再次阅读指导语和背景信息。

**【 测试任务 】**

|  |
| --- |
| **文件一**  类别：电子邮件  来件人：小王 下属柜长  收件人：A 主管 服装一部主管日期： 2 月 28 日 21：00  内容： A 主管：  您好！ 3 月 12 日-3 月 20 日艾格、周末、ES 三家品牌升级，重新装修。他们仓库放不下这么多货品，而我们运营一部暂时没有空闲的仓库，他们公司打算把我们的货品调到附近万国商场，这样影响我们整体销售情况，为了保证装修期间销售不下跌， 我建议找个空场让艾格三家做促销活动，但我找不到合适的促销场地，请您做出处理指示！  **对文件一的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件二**  类别：电子邮件  来件人：李雯 总助/服装一部经理收件人：A 主管 服装一部主管  日期：2 月 27 日 12：00 内容：  小 A：  公司月度经营分析会在 3 月 2 日举行，2 月份女装销售下降严重，请你好好思考， 分析原因并作出策略。准备经营分析会的 PPT。3 月 2 日之前把 PPT 发到我邮箱。  **对文件二的回复：**  **回复方式：（**请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函□Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件三**  类别：电子邮件  来件人：薛菲 总助/行政部经理收件人：A 主管 服装一部主管  日期：2 月 27 日 14：00 内容：  A 主管：  3 月 1 日（周三）下午 14：30 分在一楼集合前往周边商场市调，市调内容为品牌 |

|  |
| --- |
| 整体布局，商品折扣，促销活动的问题。 另，明天会议上将由你做市调报告分析，请准备。  **对文件三的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件四**  类别：电子邮件  来件人：罗火霖 副总/市场部经理收件人：A 主管 服装一部主管  日期：2 月 26 日 15：00 内容：  A 主管：  公司准备进行 3.8 妇女节促销活动，计划以女装 3.8 折起，平均折扣 5.5 折。但是发现周边折扣活动相同，我们市场部临时改变策略，加大活动力度，增加几个品牌明星爆款，一口价的商品。请尽快谈好活动，并在 3 月 1 日之前将最终活动内容反馈给市场部，谢谢。  **对文件四的回复：**  **回复方式：（**请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理 □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件五**  类别：电子邮件  来件人：薛菲 总助/行政经理收件人：A 主管 服装一部主管日期：2 月 28 日 16：00  内容： A 主管：  据考勤员反映，你部柜长小孔经常忘打卡或者漏打卡现象。考勤部怀疑小孔经常迟到或早退现象。请你查明原因，酌情处理！  对文件五的回复：  回复方式：（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  回复内容：（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件六**  类别：书面便函  来件人：小孔 下属柜长  收件人：A 主管 服装一部主管日期：2 月 28 日  内容： A 主管：  您好！ 在公司服装节满“200 送 70”活动期间，我部三楼“吉之代”专柜 2 月  19 日～22 日连续无销售数据。经查实，在活动之前，小王在开活动库区销售代码入错 |

|  |
| --- |
| 了，将销售金额计入另一专柜“歌莉娅”销售内。请您做出处理指示！ **对文件六的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件七**  类别：书面便函  来件人：小孔 下属柜长  收件人：A 主管 服装一部主管日期：2 月 28 日  内容： A 主管：  您好！  2 月 20 日一个顾客到三楼“ONLY”柜台买了一条牛仔裤，回去洗了之后发现脱色严重。拿到柜台要求退款，柜台员工不给退货，说是剪掉吊牌了，并且洗涤过后不予退货，经测试，该牛仔裤确实褪色严重，但顾客销售小票还保留，且是一个星期之内。多次跟他们专柜督导沟通还是不肯退货。顾客称 3.15，一定要投诉到消协那里。请您对此做处理指示！  **对文件七的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □ 电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：（**请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件八**  类别：书面便函  来件人：林小姐办公室  收件人：A 主管 服装一部主管日期：2 月 28 日  内容： A 主管:  你好!3 月 15 日公司要举办“消费者最喜欢的服务员”现场评选和颁奖活动， 目前你负责管理的部门有三名店长入围该项目的评选，分别是：李小兰、何英、陈明明。请在 3 月 5 日前要求三位员工提供近照、个人简要工作经历、优秀事迹和服务真言。为我们准备展板做准备！另外，3 月 2 日，我们会安排摄制团队进行宣传片拍摄，请你安排好三位员工的时间，配合拍摄工作。  林兰英  **对文件八的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件九**  类别:书面便函  来件人：小孔 下属柜长  收件人：A 主管 服装一部主管日期：2 月 28 日 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 内容： A 主管:  你好!  深圳消防局称 3 月 3 日下午 14:00 到我商场检查消防安全，昨天我们防损部同事自查了商场消防，发现我们服装一部多个柜台电线外漏，存在安全隐患。时间比较急， 品牌方不能在 3 月 3 日之前来整改，请您对此做处理指示！  **对文件九的回复**：  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） | | | |
| **文件十**  综合以上 9 个文件内容，根据你的理解和判断，确定这些文件的重要紧急性，请您分别将以下评定选项填在下表对应文件前。  A、重要紧急 B、重要不紧急 C、紧急不重要 D、不紧急也不重要 | | | |
|  | 文件编号 | 紧急重要性分析 |  |
|  | 文件一 |  |
|  | 文件二 |  |
|  | 文件三 |  |
|  | 文件四 |  |
|  | 文件五 |  |
|  | 文件六 |  |
|  | 文件七 |  |
|  | 文件八 |  |
|  | 文件九 |  |

1. 实施条件见H1-1-1
2. 考核时量

本课题考核时间为 120 分钟

1. 评分标准见H1-1-1
2. **试题编号：H1-1-7，某百货公司运营主管经营决策制定**
3. 任务描述：

① 文件处理前，请先仔细阅读指导语及背景信息。

②在理解背景信息的基础上，根据测试任务内容以任务角色微分制订经营决策，完整的经营决策须包含对每个测试任务的明确回复及具体实施步骤。

③请用 Microsoft Office Word 文稿软件完成文件回复及处理， 要求使用规范的商务文书格式，包括标题、文件回复及事件处理正文等基本要素。

**【指导语】** 2017 年 2 月 24 日通过外部招聘，你成功应聘服装一部运营主管，自 2 月 25 日生效。 现在是 2 月 27 日（周一）上午 9： 30，您进入自己办公室，打开电脑，登陆公司邮箱系统，里面有几封邮件，同时，桌上还有其他书面便函。请你尽快进入角色，完成一系列任务，将文件分出轻重缓急（注意某些文件的内在关系），并列出处理方案或意见。

**【背景信息】**根据公司 17 年规划，卖场 3 月 12 日-3 月 20 日开始

业态调整，服装一部是重点，务必完成。服装一部负责人李总已在 2 月 26 日（周日）前去北京, 就欧时力品牌引进问题进行洽谈，根据日程安排，要在 3 月 2 日才返回海口。

为庆祝 3.8 妇女节，公司准备对女装做促销活动，活动案需在 3

月 2 日前确定，并在 3 月 4 日（周六）开始促销。

现在你是主管，但经理不在的情况下，又要负责部门相关工作， 做出处理意见和决定（下列文件中提到的“A 主管”就是你）。 你可能需要沟通或配合的人物有：

总经理：刘总

服装一部负责人：李总市场部负责人：罗总 行政部负责人：薛总 财务部负责人：蔡主管企划室负责人：王主管服装一部柜长：小张 办公室文员：林小姐

**【指导语及背景信息的理解确认】**

经过认真阅读上文指导语及背景信息，请您在下列题目后划“√”： 1、你现在时间是 2 月 27 日（周一）上午 9：30 分。

A、是 B、否

2、你登陆公司邮件系统，里面有邮件，桌面也有一些书面便函。A、是 B、否

3、公司 3 月 10 日开始业态调整A、是 B、否

4、你的上级李总 2 月 26 日去北京，3 月 2 日才能回到海口。A、是 B、否

5、公司 3.8 妇女节，活动案 2 号前确定，4 号开始促销。A、是 B、否

6、你就是 A 主管，现在李总不在，你要负责部门工作，做出处理意见决定。

A、是 B、否

（ 正确答案：1、A 2、A 3、A 4、A 5、A 6、A） 如果你的答案与上面有不一样，请再次阅读指导语和背景信息。

**【 测试任务 】**

|  |
| --- |
| **文件一**  类别：电子邮件  来件人：小王 下属柜长  收件人：A 主管 服装一部主管日期：2 月 26 日 21：00  内容： A 主管：  您好！接到总部通知，3 月 2 日运营一部要派一个同事到总部培训“顾客接待礼仪”，请您做出处理指示！  **对文件一的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件二**  类别：书面便函  来件人：小孔 下属柜长  收件人：A 主管 服装一部主管日期：2 月 26 日  内容： A 主管：  您好！  2 月 20 日一个东北顾客到三楼水晶饰品专柜购买 5000 元的水晶饰品，要求营业员在小票上货品名称上开具“水晶”。昨天（3 月 1 日）上午，顾客拿着质量技术监督局的检验报告和销售小票到三楼水晶饰品专柜，称所买的水晶为假水晶，要求专柜给予 3 倍赔偿。专柜供应商许老板接到营业员电话后赶来东方，因许是军人出身，脾气粗暴，见到顾客时动手打了他一巴掌，柜长及时劝阻。顾客气愤地离开后，称将在明天周二（3 月 3 日）下午 2：30 分带直播海南记者来商场三楼办公室找部门负责人，请您跟踪接洽。 据许老板说，该东北顾客是一个诈骗团伙，专门在海口各大商场购买水晶饰品，并要求开具水晶小票进行索赔，明珠广场某水晶柜台对此还进行了 3 倍赔偿。  请您对此做处理指示！ **对文件二的回复：**  **回复方式：（**请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函□Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件三**  类别：电子邮件  来件人：薛菲 总助/行政部经理收件人：A 主管 服装一部主管  日期：2 月 25 日 14：00 内容：  A 主管：  2 月 27 日（周一）下午 14：30 分在六楼会议室进行入职面谈，主要内容是对工作的疑惑和对商场的建议，个人的工作总结和工作计划。请准备。 |

|  |
| --- |
| **对文件三的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件四**  类别：电子邮件  来件人：罗火霖 副总/市场部经理收件人：A 主管 服装一部主管  日期：2 月 26 日 15：00 内容：  A 主管：  公司准备进行 3.8 妇女节促销活动，计划谈 2 场内衣走秀文化活动，一场以中老人女  为主题的特卖活动。请你在 3 月 2 日确定品牌及方案反馈给市场部。  另，需要 3 个品牌做场外特卖和静态展，3 月 2 日确定好反馈给市场部。**对文件四的回复：**  **回复方式：（**请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件五**  类别：电子邮件  来件人：薛菲 总助/行政经理收件人：A 主管 服装一部主管日期：2 月 26 日 16：00  内容： A 主管：  公司为去年的优秀员工安排了一次出游活动，时间暂定为 3 月 11 日，请你确定你部  门参加本次活动的员工名单。于 3 月 2 日反馈信息给我。谢谢。**对文件五的回复**：  回复方式：（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件六**  类别：书面便函  来件人：小孔 下属柜长  收件人：A 主管 服装一部主管日期：2 月 26 日  内容： A 主管：  您好！ “音儿”柜台 2 月 18 日入了 20 万团购，柜台员工店长小莉盗刷积分换取礼品。客服部查到此事告知刘总，刘总很生气并要求严格处理此事。按照公司规定是要辞退处理。但是“音儿”柜台是我们的重点销售品牌，每年 80 万的团购客户都是店长小莉开发回来的，且她的个人销售能力很强，如果她辞退了，对我们销售影响很大。请您对此做处理指示！  **对文件六的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |

|  |
| --- |
| **文件七**  类别：书面便函  来件人：小孔 下属柜长  收件人：A 主管 服装一部主管日期：2 月 26 日  内容： A 主管：  您好！  2 月 25 日营业结束前，“玖姿”柜台被盗一件貂皮大衣价值 2 万人民币，员工要求查看柜台监控录像。到信息部调监控时发现，我商场监控是坏的。柜台员工要求商场赔偿部分损失，我们也无法确定是员工监守自盗还是真的被偷的事实，同时也无法确定衣服是否价值 2 万人民币。请您对此做处理指示！  **对文件七的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □ 电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：（**请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件八**  类别：电子邮件  来件人：小孔 下属柜长  收件人：A 主管 服装一部主管日期：2 月 26 日  内容： A 主管:  你好! 预计 3 月 3 日“雅莹”特卖正式开始，由于雅莹服装总部在浙江，路途遥远，  且这几天连下暴雨，货品根本不能在预期到场。预计商品在 3 月 5 日才能到我商场，两天特卖销售对我部门销售产生很大影响，是否更改其他品牌。请您对此做处理指示！  **对文件八的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件九**  类别: 电话  来件人：小孔 下属柜长  收件人：A 主管 服装一部主管日期：2 月 27 日 9：30  内容： A 主管:  你好! 昨天晚上 9：00 时，服装一部艾格专柜营业员李杨梅和对面柜台营业员张雨在现场争吵，王芳动手拉扯张雨头发。据事后查证，李杨梅和王芳是因曾经在下班后打麻将产生矛盾。昨晚当班时，张雨在和隔壁柜台陈霞聊天时说王芳是“无赖泼妇”，恰好不小心被王芳听到，于是发生了争吵，王芳情绪激动下动手拉扯张雨头发，现场数名顾客围观。 李杨梅和张雨是服装一部老员工，工龄都有快 6 年，个人销售技能非常好，是柜台的销售精英，李还被评为“2016 年度优秀员工”，张雨在去年运动会上为部门获得 3 个奖项，事后他们都对此认识到严重错误，做出深刻反省。  针对此事，请您做出指示！ |

**对文件九的回复**：

**回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）

□信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理

□其他处理方式，请注明

**回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由）

|  |  |
| --- | --- |
| 文件编号 | 紧急重要性分析 |
| 文件一 |  |
| 文件二 |  |
| 文件三 |  |
| 文件四 |  |
| 文件五 |  |
| 文件六 |  |
| 文件七 |  |
| 文件八 |  |
| 文件九 |  |

1. 实施条件见H1-1-1

**文件十**

综合以上 9 个文件内容，根据你的理解和判断，确定这些文件的重要紧急性，请您分别将以下评定选项填在下表对应文件前。

A、重要紧急 B、重要不紧急 C、紧急不重要 D、不紧急也不重要

1. 考核时量

本课题考核时间为 120 分钟

1. 评分标准见H1-1-1
2. **试题编号：H1-1-8 ，某百货公司运营主管经营决策制定**
3. 任务描述：

① 文件处理前，请先仔细阅读指导语及背景信息。

②在理解背景信息的基础上，根据测试任务内容以任务角色微分制订经营决策，完整的经营决策须包含对每个测试任务的明确回复及具体实施步骤。

③请用 Microsoft Office Word 文稿软件完成文件回复及处理， 要求使用规范的商务文书格式，包括标题、文件回复及事件处理正文等基本要素。

**【指导语】**

2017 年 2 月 25 日通过竞岗，你被提拔为服装一部主管，自 2 月

26 日生效。

现在是 2 月 27 日（周一）上午 9：30，您进入自己办公室，打开电脑，登陆公司邮箱系统，里面有几封邮件，同时，桌上还有其他书面便函。请你尽快进入角色，完成一系列任务，将文件分出轻重缓急（注意某些文件的内在关系），并列出处理方案或意见。

**【背景信息】**

根据公司 17 年规划，卖场 3 月 10 日开始业态调整，服装一部是

重点，务必完成。服装一部负责人李总已在 2 月 26 日前去北京,就欧

时力品牌引进问题进行洽谈，根据日程安排，要在 3 月 2 日才返回海口。

为庆祝 3.8 妇女节，公司准备对女装做促销活动，活动案需在 3

月 1 日前确定，并在 3 月 3 日（周五）开始促销。

现在你是主管，但经理不在的情况下，又要负责部门相关工作， 做出处理意见和决定（下列文件中提到的“A 主管”就是你）。 你可能需要沟通或配合的人物有：

总经理：刘总

服装一部负责人：李总市场部负责人：罗总 行政部负责人：薛总 财务部负责人：蔡主管企划室负责人：王主管服装一部柜长：小张 办公室文员：林小姐

指导语及背景信息的理解确认：

经过认真阅读上文指导语及背景信息，请您在下列题目后划“√”： 1、你现在时间是 2 月 27 日（周一）上午 9：30 分。

A、是 B、否

2、你登陆公司邮件系统，里面有邮件，桌面也有一些书面便函。A、是 B、否

3、公司 3 月 10 日开始业态调整A、是 B、否

4、你的上级李总 2 月 26 日去北京，3 月 2 日才能回到海口。A、是 B、否

5、公司 3.8 妇女节，活动案 1 号前确定，3 号开始促销。A、是 B、否

6、你就是 A 主管，现在李总不在，你要负责部门工作，做出处理意见决定。

A、是 B、否

（ 正确答案：1、A 2、A 3、A 4、A 5、A 6、A） 如果你的答案与上面有不一样，请再次阅读指导语和背景信息。

【 测试任务 】

|  |
| --- |
| **文件一**  类别：电子邮件  来件人：小王 下属柜长  收件人：A 主管 服装一部主管日期：2 月 26 日 21：00  内容： A 主管：  您好！ 首先非常感谢你阅读这封邮件。弹指间，来公司已快 8 年了。从超市到精品，从精品到服装一、服装二，8 年间我经历了公司卖场所有部门，自认为工作兢兢业业，也受到上级和同事的好评。在几次的卖场主管竞聘中，我都积极努力地参与，却…… 面对比我晚来公司的同事一个个如愿晋升主管，甚至还有跳槽到其他商场当上经理， 我心中有种莫名的失落，感觉在东方发展前景渺茫。不瞒您说，即将开业的万国商场人事总监打过电话给我。说实话，我对东方有割舍不下的情缘，可面对现实，我却很迷茫，困惑……  **对文件一的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件二**  类别：电子邮件  来件人：李雯 总助/服装一部经理收件人：A 主管 服装一部主管  日期：2 月 26 日 12：00 内容：  小 A：  女装欧时力营销总监王先生 3 月 2 号将随我来海口做进一步洽谈。初步有意入驻东方，但前提条件需在显著和优越的方位。根据你的思路，结合商场实际，建议一个可被调整的专柜，说明被调整理由，在 2 月 28 日 6 点前发回我的邮箱。  另预定一间单人海景客房，3 月 2 日一晚，费用王总自付。  **对文件二的回复：** |

|  |
| --- |
| **回复方式：（**请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件三**  类别：电子邮件  来件人：薛菲 总助/行政部经理收件人：A 主管  服装一部主管  日期：2 月 26 日 14：00 内容：  A 主管：  2 月 27 日（周一）下午 14：30 分在六楼小会议室召开公司例会，会议内容为上周工作跟踪及本周需要解决的问题。 另，明天会议上将由你做轮值培训，请准备。  **对文件三的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件四**  类别：电子邮件  来件人：罗火霖 副总/市场部经理收件人：A 主管 服装一部主管  日期：2 月 26 日 15：00 内容：  A 主管：  公司准备进行 3.8 妇女节促销活动，计划以女装 3.8 折起，平均折扣 5.5 折。签于以往大品牌未参与产生消极影响，为保证活动效果，请你和衣恋女装负责人沟通， 力求该专柜参加公司活动。  **对文件四的回复：**  **回复方式：（**请在相应选项前的“□”里划“√”）  □ 信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □ 其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件五**  类别：电子邮件  来件人：薛菲 总助/行政经理收件人：A 主管 服装一部主管日期：2 月 26 日 16：00  内容： A 主管：  据员工信箱的多封来信反映，你部柜长小王近来工作非常低迷，情绪低落。当班期间，多次营业员有事呼叫均未到场，影响到现场工作。请你查明原因，酌情处理！ 对文件五的回复： 回复方式：（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理 |

|  |
| --- |
| □其他处理方式，请注明  回复内容：（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件六**  类别：书面便函  来件人：小孔 下属柜长  收件人：A 主管 服装一部主管日期：2 月 25 日  内容： A 主管：  您好！ 在公司服装节满“200 送 70”活动期间，我部三楼“吉之代”专柜 2 月19 日～22 日连续无销售数据。经查实，该专柜供应商私自更改销售代码，将销售金额计入同一厂商的另外一个专柜内。请您做出处理指示！  **对文件六的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件七**  类别：电话  来件人：小孔 下属柜长  收件人：A 主管 服装一部主管日期：2 月 27 日 8:30  内容： A 主管：  您好！  2 月 20 日一个东北顾客到三楼水晶饰品专柜购买 5000 元的水晶饰品，要求营业员在小票上货品名称上开具“水晶”。昨天（2 月 25 日）上午，顾客拿着质量技术监督局的检验报告和销售小票到三楼水晶饰品专柜，称所买的水晶为假水晶，要求专柜给予 3 倍赔偿。专柜供应商许老板接到营业员电话后赶来东方，因许是军人出身，脾气粗暴， 见到顾客时动手打了他一巴掌，柜长及时劝阻。顾客气愤地离开后，称将在明天周二  （2 月 28 日）下午 2：30 分带直播海南记者来商场三楼办公室找部门负责人，请您跟踪接洽。 据许老板说，该东北顾客是一个诈骗团伙，专门在海口各大商场购买水晶饰品，并要求开具水晶小票进行索赔，明珠广场某水晶柜台对此还进行了 3 倍赔偿。请您对此做处理指示！  **对文件七的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：（**请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |

|  |
| --- |
| **文件八**  类别：微信留言  来件人：小孔 下属柜长  收件人：A 主管 服装一部主管日期：2 月 26 日 21:00  内容： A 主管:  你好! 昨天晚上 9：00 时，服装一部艾格专柜营业员李杨梅和对面柜台营业员张雨在现场争吵，王芳动手拉扯张雨头发。据事后查证，李杨梅和王芳是因曾经在下班后打麻将产生矛盾。昨晚当班时，张雨在和隔壁柜台陈霞聊天时说王芳是“无赖泼妇”，恰好不小心被王芳听到，于是发生了争吵，王芳情绪激动下动手拉扯张雨头发，现场数名顾客围观。  李杨梅和张雨是服装一部老员工，工龄都有快 6 年，个人销售技能非常好，是柜  台的销售精英，李还被评为“2016 年度优秀员工”，张雨在去年运动会上为部门获得 3个奖项，事后他们都对此认识到严重错误，做出深刻反省。  针对此事，请您做出指示！ **对文件八的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □微信 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件九**  类别: 书面便函  来件人：小孔 下属柜长  收件人：A 主管 服装一部主管日期：2 月 25 日  内容： A 主管:  你好!  深圳服饰协会发来一封传真,邀请您在 3 月 2 日参加在深圳举办的国际服饰博览会,届时将有很多国际知名女装品牌,您看是否要参与，我将给他们公司回话?  **对文件九的回复**：  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **文件十**  综合以上 9 个文件内容，根据你的理解和判断，确定这些文件的重要紧急性，请您分别将以下评定选项填在下表对应文件前。  A、重要紧急 B、重要不紧急 C、紧急不重要 D、不紧急也不重要 | | | |
|  | 文件编号 | 紧急重要性分析 |  |
|  | 文件一 |  |
|  | 文件二 |  |
|  | 文件三 |  |
|  | 文件四 |  |
|  | 文件五 |  |
|  | 文件六 |  |
|  | 文件七 |  |
|  | 文件八 |  |
|  | 文件九 |  |

1. 实施条件见H1-1-8
2. 考核时量

本课题考核时间为 120 分钟

1. 评分标准见H1-1-8
2. **试题编号：H1-1-9 ，某零售企业运营督导运营管理实务**
3. 任务描述：

① 文件处理前，请先仔细阅读指导语及背景信息。

②在理解背景信息的基础上，根据测试任务内容以任务角色微分制订经营决策，完整的经营决策须包含对每个测试任务的明确回复及具体实施步骤。

③请用 Microsoft Office Word 文稿软件完成文件回复及处理， 要求使用规范的商务文书格式，包括标题、文件回复及事件处理正文等基本要素。

**【指导语】** 2017 年 4 月 30 日通过竞岗，你被提拔为某零售企业区域营运主管，负责 XX 企业A 区 18 家直营店营运管理，自 5 月 1 日生效。

现在是 5 月 2 日（周二）上午 9：30，您进入自己办公室，打开电脑，登陆公司邮箱系统，里面有几封邮件，同时，手机 QQ 和微信里都有语言留言信息。请你尽快进入角色，完成一系列任务，将文件分出轻重缓急（注意某些文件的内在关系），并列出处理方案或意见。

**【背景信息】** 公司冬季商品订货会于 5 月 22-24 日在总部举行, 此项工作为公司年度重要工作。

现在请你根据运营督导的工作职责，对下述工作做出处理意见和决定（下列文件中提到的“A 主管”就是你）。 你可能需要沟通或配合的人物有：

营运经理：陈总

店务部负责人：李峰 物流部负责人：陈明杰财务部负责人：刘丹 陈列部负责人：蒋一文人事部负责人：刘冬梅促销部负责人：李阳 培训部负责人：王芳玲拓展部负责人：彭育隆商品部负责人：张云来信息部负责人：陈强 各分店店长

【指导语及背景信息的理解确认】

经过认真阅读上文指导语及背景信息，请您在下列题目后划“√”

1.你现在时间是 5 月 2 日（周二）上午 9：30。

A、是 B、否

2.你登陆公司邮件系统，里面有邮件，微信和 QQ 群也有一些留言信息。

A、是 B、否

3.你所管理A 区直营特卖店 18 家。

A. 是 B. 否

4．5 月 22-25 日公司举行冬季商品订货会。

A、是 B、否

5. 你的直接领导是营运经理陈总。A、是 B、否

（ 正确答案：1、A 2、A 3、A 4、A 5、A）

如果你的答案与上面有不一样，请再次阅读指导语和背景信息。

【 测试任务 】

|  |
| --- |
| **文件一**  类别：微信留言  来件人：小王 A 区 8012 分店店长收件人：A 主管 A 区营运主管  日期：5 月 1 日 23：00 内容：  A 主管：  您好！ 时间过得真快，我来公司已快 3 年了。3 年间我从导购到训练员一直认真工作， 去年升职为助理店长，自认为工作兢兢业业，也受到上级和同事的好评。在几次的运营主管竞岗中，我都积极努力地参与，却……面对比我晚来公司的同事一个个如愿晋升主管，我心中有种莫名的失落，感觉在自己发展前景渺茫。不瞒您说，竞争店铺爱微时尚一度向我发出邀请，希望我能够加盟他们的企业，并为我提供运营主管的职位。说实话， 我一直对我们的公司有很深的感情，在我刚刚来到公司的时候，母亲病重，公司领导还头为我家捐款，可是现在……我感觉到自己升职无望，我迷茫，困惑……  **对文件一的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □微信 □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件二**  类别：电子邮件  来件人：陈总 运营经理  收件人：A 主管 A 区营运主管日期：5 月 1 日 9：00  内容： 小 A：  公司冬季商品订货会即将召开，为了实现科学订货，希各区主管做好订货计划。5 月 8 日前提交订货计划单，目标是在去年基础上提升销售额 15。  另，我区还有一些加盟店铺，请小 A 根据上次公司的科学订货培训课程制作一个简单的订货操作 PPT，为加盟商提供便捷订货方案。订货 PPT 请在 5 月 6 日制作完成，我审核后发至各加盟商邮箱。  陈梅君  **对文件二的回复：**  **回复方式：（**请在相应选项前的“□”里划“√”）  □微信 □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件三**  类别：电话  来件人：小许 8012 店长  收件人：A 主管 A 区营运主管  日期：5 月 2 日 9：30 |

|  |
| --- |
| 内容： A 主管：  昨晚有一位顾客在店内刷卡消费，虽然 POS 没有打印出消费小票，顾客说自己收到了消费短信，并出示给店员小刘看了。小刘因为没有处理该事情的经验，所以让顾客带走了商品，总价 1100 元。但今天我们打电话去银联查账时，该笔款项未能查到。小刘是刚入职不久的新员工，目前没有全额赔付的能力。如何处理？请你回复。  **对文件三的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □微信 □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件四**  类别：电话  来件人：陈总 运营经理收件人：A 主管  日期：5 月 2 日 9：25 内容：  A 主管：  市场拓展部在你管理的运营区域拟选了两家门店，希望你今天上午一起去看店，你联系下拓展门小彭安排好具体时间。  **对文件四的回复：**  **回复方式：（**请在相应选项前的“□”里划“√”）  □微信 □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件五**  类别：电子邮件  来件人：张云来 商品部  收件人：A 主管 A 区运营督导日期： 4 月 30 日 10：00  内容： A 主管：  查看你到管理的 8015 分店昨天的订货情况，缺货严重，最近一次订货中未见分店进行订货操作？是什么原因？请你尽快查实。  对文件五的回复： 回复方式：（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □微信 □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  回复内容：（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件六**  类别：电话  来件人：小伍 8015 分店店长收件人：A 主管 A 区运营主管日期： 5 月 2 日 9：00  内容： A 主管：  我店内昨天发生严重盗窃，今天开门发现店内收银台的营业款和备用金全部被盗， |

|  |
| --- |
| 损失 10291 元。我已经向店铺所在物业报告，也已经报警。您是否前来处理？如何处理？请回复。  **对文件六的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □微信 □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件七**  类别： 微信留言  来件人：小张 8012 分店店长收件人：A 主管 A 区运营督导日期： 5 月 1 日 23：30  内容： A 主管：  昨晚家中发生重大事情，我不得不连夜赶回老家，特此向你请假。店内工作我已经交给店助处理，我大概需要五天时间才能返回店内。事出突然，未能及时与你请假，敬请谅解。  **对文件七的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □微信 □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：（**请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件八**  类别：电子邮件  来件人：李峰 店务部  收件人：A 主管 A 区运营主管日期：4 月 30 日 10：20  内容： A 主管:  你管理的店铺 8014 分店，近一个月换了三次大锁。原因都是由于店员弄丢了钥匙， 请你严加管理，避免公司的资源和金钱损失。  **对文件八的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □微信 □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件九**  类别: 电子邮件  来件人：王芳玲 培训部  收件人：A 主管 A 区运营督导日期： 4 月 30 日 11：00  内容： A 主管:  请将你管理的店铺中参加了 2017 年第二期店长训练营的培训的店长的培训总结收  齐，发送到我的邮箱。时间为 2017 年 5 月 2 日前。**对文件九的回复**：  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”） |

□微信

□信件／便函

□Email

□电话

□面谈 □不予处理

□其他处理方式，请注明

**回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由）

|  |  |
| --- | --- |
| 文件编号 | 紧急重要性分析 |
| 文件一 |  |
| 文件二 |  |
| 文件三 |  |
| 文件四 |  |
| 文件五 |  |
| 文件六 |  |
| 文件七 |  |
| 文件八 |  |
| 文件九 |  |

1. 实施条件见H-1-1

**文件十**

综合以上 9 个文件内容，根据你的理解和判断，确定这些文件的重要紧急性，请您分别将以下评定选项填在下表对应文件前。

A、重要紧急 B、重要不紧急 C、紧急不重要 D、不紧急也不重要

1. 考核时量

本课题考核时间为 120 分钟

1. 评分标准见H-1-1

**10. 试题编号：H1-1-10 ，湘江百货运营督导运营管理实务**

1. 任务描述：

① 文件处理前，请先仔细阅读指导语及背景信息。

②在理解背景信息的基础上，根据测试任务内容以任务角色微分制订经营决策，完整的经营决策须包含对每个测试任务的明确回复及具体实施步骤。

③请用 Microsoft Office Word 文稿软件完成文件回复及处理， 要求使用规范的商务文书格式，包括标题、文件回复及事件处理正文等基本要素。

**【指导语】** 2019年 5月 18日通过总经理办公会研究决定，你被提拔为湘江百货衡阳县营运主管，负责香江百货 衡阳县10家直营店营运管理，自5 月 19日生效。

现在是 5月 20 日（周一）上午 8：30，您进入自己办公室，打开电脑，登陆公司邮箱系统，里面有几封邮件，同时，手机 QQ 和微信里都有语言留言信息。请你尽快进入角色，完成一系列任务，将文件分出轻重缓急（注意某些文件的内在关系），并列出处理方案或意见。

**【 背景信息】**湘江百货将于5 月25-31日要进行进销存系统升级，

全部分店在5月24日前完成盘点工作。

现在请你根据运营督导的工作职责，对下述工作做出处理意见和决定（下列文件中提到的“A 主管”就是你）。 你可能需要沟通或配合的人物有：

经营总经理：王总

运营部负责人：张华

物流部负责人：郝建华财务部负责人：王彤

陈列部负责人：王华军人事部负责人：蒋冬梅

市场部负责人：王洋

品管部负责人：苏云龙信息部负责人：张强

店务部负责人：王飞

各分店店长

指导语及背景信息的理解确认：

经过认真阅读上文指导语及背景信息，请您在下列题目后划“√”： 1.你现在时间是 5 月 20 日（周五）上午 8：30。

A、是 B、否

2.你登陆公司邮件系统，里面有邮件，微信和 QQ 群也有一些留言信息。

A、是 B、否

3.你所管理A 区直营特卖店 10 家。

A. 是 B. 否

4.公司 5 月 25-31 日要进行物流系统升级，全部分店在 5 月 24 日前完成盘点工作。

A. 是 B. 否

5.你的直接领导是营运经理王总。

A、是 B、否

6.6月初公司安排了初夏商品促销活动，如有疑问须在 5 月 28 日向公司反馈意见。

A. 是 B. 否

（ 正确答案：1、A 2、A 3、A 4、A 5、A 6. A） 如果你的答案与上面有不一样，请再次阅读指导语和背景信息。

【 测试任务 】

|  |
| --- |
| **文件一**  类别：电子邮件  来件人：小田 衡阳县01分店店长收件人：A 主管 衡阳县营运主管  日期：5月 19 日 22：00 内容：  A 主管：  今天收到公司统一的初夏促销方案，初夏商品买 100 优惠28元。但我今天看到我店  商圈内的竞争者店铺都是那段时间买 100 优惠 48的活动。我想目前公司的活动方案不适合我们店铺操作，需要修改。特此向你反馈，请尽快给出指导意见  **对文件一的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □微信 □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件二**  类别：电子邮件  来件人：王总 经营总经理  收件人：A主管 衡阳县营运主管日期：5月18 日 8：00  内容： 小 A：  你所管理的区域中一季度有3家店铺业绩和利润下滑严重，5月份我已经安排对该3家门店进行了运营诊断，分别采取商品陈列改造，商品结构调整，员工培训等相应措施。但 5月，01 分店和 02分店业绩仍然不理想，请你尽熟悉情况并于 5月 30 日前写两店的运营情况诊断书，提出合理的改进措施向我汇报。  王少华  **对文件二的回复：**  **回复方式：（**请在相应选项前的“□”里划“√”）  □微信 □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件三**  类别：电话  来件人：小莫 04分店店长收件人：A主管 衡阳县营运主管  日期：5 月 18日 8：30  内容： A 主管：  今早店铺的卷闸门锁坏了，我已经就近请修门的来开锁了，费用是 150 元，但是由  于店铺装修时未保留修理卷闸门的通道，所以今天早上是强行破开门头的夹板进行修理 |

|  |
| --- |
| 的。现在门头有一个洞非常难看，也容易让老鼠进入店内。我已经通知店务部来修理， 店务部说近期间工作量较大，要过几天才能来。我们觉得这样非常不安全。请你帮助处理一下。  **对文件三的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □微信 □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件四**  类别：电话  来件人：王总 经营总经理  收件人：A主管 衡阳县营运主管日期：5 月18 日 8：20  内容： A 主管：  市场拓展部在你管理的运营区域拟选了两店门店，希望你今天上午一起去看店，你联系下拓展门小彭安排好具体时间。  **对文件四的回复：**  **回复方式：（**请在相应选项前的“□”里划“√”）  □微信 □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件五**  类别：电子邮件  来件人：苏云龙 品管部  收件人：A主管 衡阳县营运主管  日期： 5月18 日 8：00  内容： A 主管：  查看你到管理的 01 分店昨天的订货情况，发现有如下问题：1.夏季新品订货量较低，是否能够满足季节性需求？2.春季商品的库存积压较多，且近期销量少。商品的结构不合理，请你进行了解实际情况后进行调整。  对文件五的回复： 回复方式：（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □微信 □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  回复内容：（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件六**  类别：电话  来件人：小覃 05 分店店长  收件人：A主管 衡阳县营运主管日期： 5 月 18 日 8：00  内容： A 主管：  昨晚有一位老年夫妻到店购物，因为刚刚拖过地板，比较湿滑，女的摔了一跤，碰到柜台流了鼻血。昨天已经就近在街道卫生院简单处理，并无大碍。今天亲属又再次前来店铺要求赔偿医药费 3000 元，营养费 2000 元。还带了一群人来围堵店铺。请你尽快过来处理。 |

|  |
| --- |
| **对文件六的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □微信 □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件七**  类别： 微信  来件人：小马 023分店店  收件人：A主管 衡阳县营运主管  日期： 5月17日 23：30  内容： A 主管：  昨晚接到孩子学校通知孩子体育课出现大事故，我不得不亲自去处理，特此向你请假。店内工作我已经交给店助处理，我大概需要五天时间才能返回店内。事出突然，未能及时与你请假，敬请谅解。  **对文件七的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □微信 □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：（**请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件八**  类别：电子邮件  来件人：郝建华 物流部负责人收件人：A主管 衡阳县营运主管日期：5月 17 日 9：20  内容： A 主管:  公司于 5 月份要进行进销存系统升级，详细通知请查看附件。在进销存系统升级前四天要进行全面盘点，因此 5 月 25日-5 月 31日之间，所有店铺不能订货。距离 5 月 25日还有一周多时间，请你通知你管理的分店店长充分备货。  **对文件八的回复：**  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”）  □微信 □信件／便函 □Email □电话 □面谈 □不予处理  □其他处理方式，请注明  **回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由） |
| **文件九**  类别: 电子邮件  来件人：蒋冬梅 人事部  收件人：A主管 衡阳县运营主管日期： 5月 17 日 11：00  内容： A 主管:  2019年店长训练营第三期订于 6 月 10-12 日举行，请通知你管理区域的店铺每店推荐一名店长或店长助理参加本次培训。详细说明见附件。  **对文件九的回复**：  **回复方式：**（请在相应选项前的“□”里划“√”） |

□微信

□信件／便函

□Email

□电话

□面谈 □不予处理

□其他处理方式，请注明

**回复内容：**（请做出妥善的处理意见，列出步骤及说明相关理由）

|  |  |
| --- | --- |
| 文件编号 | 紧急重要性分析 |
| 文件一 |  |
| 文件二 |  |
| 文件三 |  |
| 文件四 |  |
| 文件五 |  |
| 文件六 |  |
| 文件七 |  |
| 文件八 |  |
| 文件九 |  |

1. 实施条件见H-1-1

**文件十**

综合以上 9 个文件内容，根据你的理解和判断，确定这些文件的重要紧急性，请您分别将以下评定选项填在下表对应文件前。

A、重要紧急 B、重要不紧急 C、紧急不重要 D、不紧急也不重要

1. 考核时量

本课题考核时间为 120 分钟

1. 评分标准见H-1-1

**项目二 撰写企业运营建议书**

1. **试题编号 H1-2-1，撰写玩具公司绩效评估系统问题建议书**
2. 任务描述

【背景材料】

一家生产玩具公司，决定在整个公司内实施目标管理，根据目标实施和完成情况，一年进行一次绩效评估。事实上他们之前在为销售部门设计奖金时已经用了这种方法。公司通过对比实际销售额与目标销售额，支付给销售人员相应的奖金。这样销售人员的实际薪资就包括基本工资和一定比例的个人销售奖金两部分。

销售大幅度提上去了，但是却苦了生产部门，他们很难完成交货计划。销售部抱怨生产部不能按时交货。总经理和高级管理层决定为所有部门和个人经理以及关键员工建立一个目标设定流程。为了实施这个新的方法，他们需要用到绩效评估系统。生产部门的目标包括按时交货和库存成本两个部分。

他们请了一家咨询公司指导管理人员设计新的绩效评估系统，并就现有的薪资结构提出改变的建议。他们付给咨询顾问高昂的费用修改基本薪资结构，包括岗位分析和工作描述。还请咨询顾问参与设计奖金系统，该系统与年度目标的实现程度密切相连。他们指导经理们组织目标设定的讨论和绩效回顾流程。总经理刘燃非常期待经营业绩地快速提高。

然而不幸的是，业绩不但没有上升，反而下滑了。部门间的矛盾加剧，尤其是销售部和生产部。生产部埋怨销售部销售预测准确性太差，而销售部埋怨生产部无法按时交货。每个部门都指责其他部门的问题。客户满意度下降，利润也在下滑。

【测试任务】

请你从刘经理的助手李佳嘉的角度撰写一份建议书，建议书须包含以下要点：

①请用 Microsoft Office Word 文稿软件完成建议书（800 字以上），使用规范的商务文书格式，包括标题、称呼、正文、结尾、落款等基本要素。

②、建议书围绕玩具公司因实施目标管理，设定目标与工资（绩效）挂钩的管理机制而导致部分矛盾加剧与利润下降的问题， 结合实际深入分析问题产生的原因。

③、建议书必须提出有效解决该公司目标管理实施的具有实践

性意义的合理化建议。

（2）实施条件

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **项目** | **基本实施条件** | **备注** |
| 场地 | 测试场地不少于70平米，配置办公桌30张 | 必备 |
| 设备 | 每张桌子一台电脑，另配两台打印机 | 必备 |
| 工具 | 安装Office2007版软件 | 必备 |

（3）考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

（4）评分标准

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **评价内容** | | | **配分** | **考核点** | | **备注** |
| 职业素养  （10 分） | 职业道德与商务礼仪 | | 10 | 具有讲诚信的职业道德（2 分），撰写的建议书不违背职业道德与企业经营伦理，遵守企业经营法律法规，细致严谨（2 分）。着装规范，有较强的商务演示文档制作能力，能在规定时间内完成任务（3 分）。完成作品命名为：试题编号+工位号，保存至桌面，清理好工作台后离开（3 分）。 | | 不遵守考 试 纪 律，严重违规、影响 恶 劣 者，取消考 试 资 格，本项目 记 0 分。 |
| 专业技能  （90 分） | 写作规范  （30 分） | 文书规范 | 5 | 使用规范的商务文书格式，包括标题、称呼、正文、结尾、落款等基本要素。 | 5 分-完全  符合；  4 分-大部分符合； 3 分-基本符合；  2 分-小部分不符； 1 分-大部分不符； 0 分-完全不符合 | 建议书不少于 800 字，每少50 字扣 1 分。 |
| 文字表达 | 5 | 表达顺畅，无病句；用词准确，无错别字或词不达意现象. |
| 主题明确 | 5 | 建议书围绕背景资料展开阐述，主题明确，观点清晰，不讨论无关问题。 |
| 层次分明 | 5 | 建议书分段分层阐述，能用小标题进行区分，清晰易读。 |
| 文本格式 | 10 | 标题黑体 2 号，加粗，居中（3 分，），一级标题、二级  标题均用宋体 3 号，加粗，靠左（3 分，3 个要素 1 分一项），正文 4 号宋体，1.5 倍行距，首行缩进，段间距 0（4 分，4 个要素 1 分一项）。 | |
| 合理化建议书内容  （60） | 企业现状分析 | 15 | 能够从背景材料实际出发，总结阐述企业面临的现状，  突出的矛盾，存在的问题（至少概括分析 3 个现状要点。  每个要点得 5 分。） | |
| 问题原因分析 | 15 | 运用企业经营管理理论，深度分析引发企业现状的深层原因，原因须与现状进行对应分析（分析 3 个以上的原  因，紧密结合问题分析原因的得 5 分一项，未结合问题  分析得 3 分。） | |
| 建议具体、可操作 | 30 | 根据现状与问题分析提出具体的建议，建议应当包含实  施建议可达到的目标（2 分），时间（2 分）、具体措施  （3 分）、相关资源（2 分）的运用。（一条建议均考虑到四个要素的给 10 分， 满分 30 分） | |
| 小计 | | | 100 |  | |

1. **试题编号：H1-2-2，撰写酒泉种子机械厂“末位淘汰制“建议书**

（1）任务描述

【背景材料】

甘肃省酒泉市种子机械厂曾经是酒泉市的支柱产业之一。2001 年初，企业为了适应市场需要进行了改制，更名为酒泉市红光集团公司。改制之初，企业机构臃肿，效率低下。各部门管理体制混乱，人浮于事，产品成本居高不下，市场占有率逐年下降。2004 年，陈经理出任红光集团公司总经理。陈经理下决心对现行的人事管理制度进行改革。在参考了众多知名企业的做法之后，“末位淘汰制”被当作一件法宝引入该集团的人事制度中。该制度规定，每年年底由部门负责人对所属员工进行百分制考核，各部门得分名列最后的两名员工将被淘汰。

实行末位淘汰制之初，效果很明显。一大批平日里表现不好的员工受到处理，员工的工作积极性有了很大的提高，公司在市场上的表现也有了很大起色。但是，由于末位淘汰制的推行，也带来了一系列问题。首先，干活越多的人，出错的几率越大；越坚持原则的人，得罪的人越多；结果是这两类人年终的评分都很低，按照公司的规定， 他们被淘汰了。但是企业里有很多人对他们被淘汰感到惋惜，意见也很大，认为如果再这样淘汰下去，将没有人敢说真话了。其次，公司种子项目部，在激烈的市场竞争中取得了非常好的业绩，很难从中选出最差的两个人出来。但是，由于名列最后两名员工被淘汰是整个人事制度改革的核心内容，这让陈经理处于左右为难之中。再有，由于害怕被末位淘汰，个别部门员工每到年终考核临近，就忙着拉关系或编造虚假盈利数据，避免被淘汰。几年下来，末位淘汰制的效果越来越差。为此，陈经理陷入了困惑，到底该不该继续实行末位淘汰制？

“末位淘汰制”作为一种激励手段，在企业人员过剩、人浮于事

的情况下有其积极作用。在管理中，激励必不可少。缺乏激励的单位是效率低下的单位，而“末位淘汰制”是一种强势管理，旨在给予员工一定的压力，激发他们的积极性，通过有力的竞争使整个单位处于一种积极上进的状态，克服了人浮于事的弊端，进而提高工作的效率和部门效益。但是，应该注意，末位淘汰制的前提是客观公正的绩效评估。在原则上“末位淘汰制”要求一个组织中实施末位淘汰制是假设企业员工的素质和表现符合统计学中的所谓正态分布：大多数人表现是中等，表现很好和表现不好的人都是少数。另外，管理方法没有包治百病的“灵丹妙药”，随着组织所处的发展阶段的不同，必须采用不同的管理方法。

【测试任务】

请你从陈经理的助手李佳嘉的角度撰写一份建议书，建议书须包含以下要点：

①请用Microsoft Office Word 文稿软件完成建议书（800 字以上），使用规范的商务文书格式，包括标题、称呼、正文、结尾、落款等基本要素。

②建议书围绕解决酒泉机械厂因使用“末位淘汰制“导致的人员激励管理方面存在的问题展开分析，结合实际深入分析问题产生的原因。

③建议书必须提出对酒泉机械厂人员激励建设的具有实践性意义的合理化建议。

（2）实施条件

见 H1-2-1

（3）考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

（4）评分标准

见 H1-2-1

1. **试题编号：H1-2-3 ,撰写某制造企业招聘问题建议书**

（1）任务描述

【背景材料】

小艾是一家大型制造企业的招聘主管，该企业是所在城市的出口创汇大户，其产品的市场占有率在全球同行业中遥遥领先。但这家公司沿袭了中国众多制造企业的通病，在企业内，以产品制造、技术研发为核心部门，其余部门均被明确定位在为生产一线配合的“服务部门”，小艾所处的人力资源部也就是这样一个定位。

小艾在担任招聘主管的一年时间里，人力资源部的招聘工作得到了极大的改善，人员到位情况不再被各部门投诉。然而他察觉到：公司各部门几乎没有人员的需求计划，往往是人员离职后再向人力资源部提出增员需求，即便在公司扩展新业务时，经理联席会议也没有对此提出要求，但“临危受命”，却给小艾的招聘工作带来极大的压力， 小艾曾提出过增加招聘人员配备，但未获准。并且在人员运用上也是极其的随心所欲，只要觉得不合适，就立即辞退，这又给小艾的工作加大了难度，因为不能马上找到新的员工，使小艾忙的筋疲力尽，小艾不断的与各部门经理沟通，但是效果不是特别的好，于是向人事部向经理提出轮岗，希望在人力资源部内部进行工作的重新调配。

向经理接受了小艾的要求，把他安排到另一个部门，同时，小艾的工作业绩也得到了各部门经理的认可。根据小艾的这些业绩，上级决定提升小艾，经理因有业务在身要外出，临走前征求小艾的意见， 是否向同事宣布小艾升职的事情，小艾拒绝了这个提议，他觉得自己在同事当中是最没有资历的，并且现在公司处于人员衔接不上的矛盾中，自己的升职会引发不必要的争端，影响同事间的工作合作。

不管小艾怎样隐藏升职的秘密，最后还是传开了，几个以前和小艾关系走的比较近的同事逐渐和小艾疏远了，在工作上也不像以前那样积极的配合，对此，小艾心里充满了困惑。而这一切作为小艾工作好伙伴的人事经理助理李佳嘉也有独到的看法。

【测试任务】

请你从的人事经理助手李佳嘉的角度撰写一份建议书，建议书须包含以下要点：

① 请用Microsoft Office Word 文稿软件完成建议书（800 字以上），使用规范的商务文书格式，包括标题、称呼、正文、结尾、落款等基本要素。

② 建议书应围绕如何改进企业招聘、晋升及企业文化塑造进行问题分析，阐述产生这一系列问题的主要原因。

③ 建议书必须提出提高人员招聘效率、制定合理人员晋升通道

及改革组织文化方面的具有实践意义的合理化建议。

（2）实施条件

见 H1-2-1

（3）考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

（4）评分标准

见 H1-2-1

1. **试题编号：H1-2-4, 撰写隆翔公司集体辞职事件处理建议书**

（1）任务描述

【背景材料】

本溪市隆翔汽车服务有限责任公司是一家从事汽车修理、汽车美容、汽车轮胎销售、汽车精品销售的综合性汽车售后服务公司，于2015 年 7 月在群山环绕、风景秀丽的山城本溪正式成立，总投资达

到 500 万元，经营面积为 1000 多平方米，现有员工 100 多人，其规模和技术力量在本溪市同行业中均处于领先地位。

创业初期，为了开展业务、拓展市场，董事长丁辉女士一直忙于协调与市里各相关部门和同行业的关系，将公司经营完全交给王经理进行管理，公司经营业绩稳步上升。但是，2016 年上半年公司内部员工却发生了一次集体辞职事件。

2016 年 4 月 28 日，上午王经理安排员工小张、小李、小杨为一辆丰田小汽车做喷漆美容。三个年轻人接到工作任务后，一边喷漆、一边聊起昨晚看的电视剧……中午王经理过来检查工作：“干完了吗？”，小张懒洋洋地说：“马上就干完了”。王经理过去一看，丰田小汽车只喷了一半的漆、工作现场一片狼藉，当时就发起了脾气：“能干就干、不能干就回家”！几个年轻人平时对王经理表情过于严肃、总是以扣发部分工资作为处罚犯错员工的方式抱有成见，但一直未找到机会发泄。听完王经理话后，几个人立刻收拾东西回家了，临走前他们还鼓动其他人一起辞职。结果第二天有三十多名员工不辞而别， 其中包括二十多名技术骨干，导致部分部门陷入瘫痪，严重影响了公司正常业务的开展。

为了尽快摆脱现状、恢复公司的正常经营，董事长丁辉女士亲自

走访了这些没有上班的员工，经过了解得知辞职的员工绝大部分都曾经因为工作时间聊天被王经理扣发过工资。他们普遍反映，平时被王经理严格监督控制，工作就像受罪，几乎没有任何交流活动。再加上公司技术骨干和熟练工人较少，几乎所有的技术难题都只能由他们来解决，有时为了赶工期还要加班到深夜，完成这么多工作每月工资虽然比别人多 500 元，但比同行业工资还是少了许多。在了解到这些情况后，董事长丁辉女士又找王经理谈心。王经理认为，员工们拿了工

资就应该努力工作，工作时间聊天影响了工作，理应受到处罚；技术骨干和熟练工人已经拿到了比别人高的工资，就应该比别人做出更大的贡献；至于员工们的其他要求已经超出了工作范围，是工人自己的事情，应该由工人自己解决，在工作上就应该以工作业绩论成败。

董事长丁辉女士听了辞职员工和王经理的想法后，感到双方的观点都有一定道理。她站在窗前，望着街上熙熙攘攘的人群，陷入了困惑：事情为什么会发展到这一步？究竟该如何解决这场辞职风波呢？

【测试任务】

请你从的董事长助手李佳嘉的角度撰写一份建议书，建议书须包含以下要点：

① 请用Microsoft Office Word 文稿软件完成建议书（800 字以上），使用规范的商务文书格式，包括标题、称呼、正文、结尾、落款等基本要素。

② 建议书应围绕企业员工集体辞职事件，深入分析企业管理中的现状问题和原因。

③ 建议书必须提出解决员工集体辞职风波的处理建议，并针对

该事件提出具有实践意义的日常管理规范。

（2）实施条件见 H1-2-1

（3）考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

（4）评分标准见 H1-2-1

1. **试题编号：H1-2-5 ,撰写世博花园酒店“用人留人”建议书**

（1）任务描述

【背景材料】

云南世博花园酒店位于昆明市东北部的世博生态城中心区，占地70 亩，酒店有国际流行的休闲度假型的特色客房 295 间/套。是一座集商务、会议、旅游、观光、住宿、美食、娱乐、度假于一体的花园式准五星级酒店。现有员工 460 人。

酒店是为满足昆明 1999 年世界园艺展览会（以下简称世博会）

接待服务的需要，由云南世博集团有限公司于 1998 年 10 月筹备建设

的，并在 1999 年 4 月竣工，投入运营。该酒店为昆明 1999 年世博会的成功举办做出了应有的贡献。

世博会结束后，面对供大于求的酒店市场和残酷的行业竞争，酒店管理当局及时做出了酒店目标及定位的调整，一切从零开始，完成了酒店的第一次转型。2003 年、2004 年两年，酒店完成游泳馆、网球馆、综合体育馆、扬州洗浴中心等附属配套设施建设及二号院爱晚楼、叠翠楼、世博套房逐步改造完工，并于 2005 年 7 月成功接待了参加“大湄公河次区域首脑会议”的缅甸总理梭温上将一行。在全体员工的共同努力下，酒店经营业绩和社会知名度逐年上升，成功地在

激烈的市场竞争中站稳了脚跟。

近年来，该酒店在人力资源管理上，为提高员工的工资及福利待遇，采取了以下措施：（1）2015 年 12 月该酒店对员工工资进行了幅度为 20—30%的上调，并对大专院校的毕业生给予学历补贴和岗位技能补贴；（2）提高管理层的管理能力，管理层分三批先后前往上海和南京进行学习培训；（3）年度考核优秀的员工将送到外省参加学习培训；（4）鼓励员工参加职业技能培训，并在培训经费上给予支持，取得相应技术等级的员工，学习培训费用全免，未取得技术等级证书的员工半价优惠；（5）加强员工的培训工作，培训内容主要是酒店《员工手册》和酒店的发展历程和前景，以及员工就业心理培训和辅导。

尽管如此，云南世博花园酒店却面临着员工大量流失的困境，每个月都有新入职员工和离职员工，员工流失率在 30—40%之间。酒店成了职业培训中转站，刚参加完培训后上岗的新员工，刚得到了职业技术等级的员工，刚得到证书或刚得到了更高一级技术等级证书的员工没多久就流失了。酒店人力资源管理陷入整天疲于招聘、录用、培训工作之中，不仅增加酒店人力资源管理成本，并造成服务质量的下降，同时还导致员工士气消沉、工作积极性低等诸多不利的影响。究其原因，薪酬水平、工作环境、员工发展空间、外界其他行业的引诱是造成酒店员工大量流失的主要原因。如何降低酒店员工流失率，稳定员工队伍？如何吸引和留住优秀人才越来越成为该酒店最为关心的问题。为了激发全体员工积极参与酒店管理，发掘优秀管理人才， 总经理刘诗琴女士邀请店内员工撰写“人才管理建议书“。

【测试任务】

你是酒店人力资源部主管李嘉佳，对于酒店人资现状你也非常多的想法，请你依据背景资料撰写一份建议书，建议书须包含以下要点：

①请用Microsoft Office Word 文稿软件完成建议书（1000 字以上），使用规范的商务文书格式，包括标题、称呼、正文、结尾、落款等基 本要素。

② 建议书应围绕世博园酒店的人才流失现状深入分析造成酒店人员流动性大，管理成本高的具体原因。

③ 建议书必须提出提升员工士气、降低员工流失、吸引优秀人才等方面的具体建议。

（2）实施条件见 H1-2-1

（3）考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

（4）评分标准见 H1-2-1

1. **试题编号：H1-2-6,撰写 WQ 电子公司提升员工士气的建议书**

（1）任务描述

【背景材料】

位于江苏工业园区的 WQ 电子（南京）有限公司是美商独资企

业，公司致力于设计、制造、组装用于通讯和设备方面的电缆及连接器。总部设在美国，投资于中国的第一家分部于 2010 年 11 月在苏州

组建，员工总数约 230 人。主要客户有：摩托罗拉、AE、旭电、菊水、安弗施等。

2016 年初制订计划时，全年销售额目标为 1200 万美元，平均每

月销售目标为 100 万美元。前三个季度公司顺利完成了计划销售额，

然而 10 月底，最大客户摩托罗拉突然停止拉货，公司销售额从每月

100 万美元，突然下降至 35 万美元，且预计 11 月至年底的销售额都不会有大幅度的增长。此消息对于信心满怀的 WQ 员工来说简直是晴天霹雳，原来早就计划好年底分红及奖励等事宜，然而现在……

一时之间，办公室及生产线等各部门人心惶惶，内部员工的士气也逐渐降到了“冰点”。大家猜测着公司下一步行动，是降薪?还是裁员?也有人认为公司可能“关门”。各部门经理召开了部门会议，分析公司现状，听取员工的建议。在市场如此不景气情况之下，员工会选择何种方案使公司渡过难关，是裁员？还是降薪？最后，总经理张诚召开了员工大会，会上提出在销售额骤降时，用民意投票来决定二选一实施方案。第一，裁掉 4 名办公室管理人员，第二，销售额 35 万美元以下，所有办公室员工降薪 10%，销售额 60 万美元以下，所有办公室员工降薪 5%，直至恢复到正常每月 100 万美元。与此同时削减一切加班，削减商务旅行费用支出，控制各项报销及支出，及时催促应付帐款等。总经理说，公司已经裁去生产线员工 40 余人，我们不能总是裁掉生产线员工，现在公司销售额下降，需要公司全体员工共同努力，共渡难关。根据投票结果，公司最后决定进行裁员。11 月底公司裁掉了 4 名 E-LEVEL 员工，其中 1 名采购，1 名计划，1 名 QA，以及 1 名技术管理员，当月销售额仅为 35 万美元，员工人

数减少至 180 名。

【测试任务】

作为企业人事部经理李嘉佳，请你结合背景资料撰写一份建议书， 建议书须包含以下要点：

① 用Microsoft Office Word 文稿软件完成建议书（800 字以上），使用规范的商务文书格式，包括标题、称呼、正文、结尾、落款等基本要素。

② 建议书应围绕企业经营现状和困境，深入分析裁员和员工士气低落的主要原因。

③ 建议书必须提出在企业目前的困境下，提升员工士气，留住现有优秀人才具有实践意义的操作性建议。

（2）实施条件见 H1-2-1

（3）考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

（4）评分标准见 H1-2-1

1. **试题编号：H1-2-7,撰写 JL 青白江店员工素质提升建议书**

（1）任务描述

【背景材料】

成都 JL 贸易有限责任公司总部位崇州市金带街，其前身是国营蔬菜公司。1991 年 9 月 1 日开业，1994 年 7 月 8 日改制，由国营改

为民营，由 8 个股东组成，10 月 18 日配送中心成立并营运，初步具备自主采购，自主配送，自主经营的一体化经营模式。公司在以崇州为根据地不断发展壮大的基础上同时更加积极向周边郊县扩张，现已建立邛崃分店，大邑分店，青白江分店，面积均在 2500 平方米以上。

其中 JL 超市青白江店于 2016 年 9 月 21 日正式开业营运，位于青白

江华金大道巨人树制衣有限公司大楼 2 楼，面积 3000 平方米以上，

现有员工及管理人员 130 余人。其中管理人员 30 余人，部门构成有店长，副店长，财务店长，商品店长，各部门经理，主管，协管，组长，保安，防损，卫生，搬运及企划部，主管人员均由崇州总店及各分店调派，组长在新店员工中选拔，员工在开业前经过 20 余天的站姿，礼仪及服务规范培训。从开业初期的培训到今已经半年多时间， 上至店长，下至普通员工，大家都很勤奋，辛苦，但销售绩效并不理想，暴露出许多员工管理中的漏洞。主要表现在员工及管理人员素质低下，员工工作能力差，员工积极性不高及其激励机制不到位等方面。

为提升员工工作积极性，店长向全店发布英雄贴，邀请大家针对提升员工素质、服务意识等方面提交合理化建议书。

【测试任务】

你是一名来店工作半年的大学生李嘉佳，目前担任采购助理一职， 请你结合背景资料，撰写一份合理化建议书，建议书须包含以下要点：

① 用Microsoft Office Word 文稿软件完成建议书（800 字以上），使用规范的商务文书格式，包括标题、称呼、正文、结尾、落款等基本要素。

② 建议书应围绕 JL 青白江店的员工素质、礼仪、服务等多方面进行深入分析，探讨门店员工管理问题的产生原因。

③ 建议书必须提出提高员工素质，改善员工服务质量，最终实现提升销售业绩的具体建议。

（2）实施条件见 H1-2-1

（3）考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

（4）评分标准见 H1-2-1

1. **试题编号：H1-2-8 ,撰写加强团队沟通机制建设的建议书**

（1）任务描述

【背景材料】

某跨国连锁企业是一家管理规范，追求团队协作，工作气氛和谐的企业。企业某分店经理刘洋是一个走出校门三年，对未来充满憧憬， 处事公正、为人热情的年轻人。

不久前，他管理的店里来了一位新员工，但是这位新员工工作时不够主动，而且学习能力也很差，说话更是得理不饶人。因此，同事们对这位新员工产生了不好的印象，而他却浑然不知，工作依然如故。慢慢地，其他同事不再愿意和他说话了，似乎把他孤立了起来。由于他工作达不到值班经理的要求，值班经理跟他说了以后，他也没什么改善，于是，值班经理也觉得这个新员工不认真对待工作，但并没有客观地认真分析问题的原因，这对新员工造成了越来越不利地影响。年轻的店经理意识到问题的严重性，就找这位新员工交谈，新员工却向他诉说没有人帮助他、关注他、激励他，觉得工作没有动力，表示很希望有人能在工作上帮助他、指导他。店经理了解了事情的原委以后，帮他分析他目前存在的问题，并且询问他是否愿意在这个店里继续工作下去，这位新员工表示愿意好好地在店里工作下去。店经理于是对他以前做得不好的事情进行惩罚，开了警告单，这位新员工也接受了。但警告单没有及时张贴公开，而是放在店经理的抽屉里（店经理想先向上级领导请示后再公开）。

问题出来了，有其他员工向店经理的上级提出了店经理不处理这

位新员工的疑惑。店经理知道这个消息后，觉得非常沮丧，很受委屈。他认为自己已经把事情公正处理，但受不到员工的信任。幸运的是， 店经理的上级支持下属的工作，鼓励他自己去解决这一事件。

年轻的店经理分别向两个有疑惑的员工去了解情况，在谈话过程中并没直接问这件事，而是问最近员工们的工作表现怎么样。他们就把前面这位新员工提了出来。店经理就问他们是否发现了他的什么优点，他们说优点是有的，但是太少了。店经理告诉他们要善于发现同事们的优点，工作要对事不对人，要客观地看待同事的表现。最后， 两位员工问店经理为什么发现新员工的问题之后不处罚呢？店经理告诉了他们上次的处理经过，他们终于知道了实情。

年轻的店经理认识到只有及时与员工们进行沟通，才能避免类似的事情发生。

【测试任务】

请你作为店经理刘洋，向你的上级李总提交一份关于加强团队沟通机制建设的建议书，建议书须包含以下要点：

① 用Microsoft Office Word 文稿软件完成建议书（800 字以上），使用规范的商务文书格式，包括标题、称呼、正文、结尾、落款等基本要素。

② 建议书应围绕门店员工沟通管理、企业文化建议现状进行深入分析，探讨门店员工沟通中存在的问题，提出问题背景的原因。

③ 建议书必须提出如何创建优秀团队的沟通机制具体建议和措施。

（2）实施条件见 H1-2-1

（3）考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

（4）评分标准见 H1-2-1

1. **试题编号：H1-2-9,撰写 W 公司人员管理的建议书**

（1）任务描述

【背景材料】

某私营企业 W 公司，主要业务是代理某著名品牌的新产品在中国区的总经销。由于管理人才的缺乏，公司成立之初，市场业绩一直不理想。后经公司内部员工推荐，老板未经过人力资源部履行必要的人事手续，引进了一位高层管理人员作为主管销售和市场工作的副总裁。

副总裁来公司两周后，公司委派其带领公司一部门几名员工去参加外地一个展会。员工小王和该副总裁分别向财务借了部分费用。在参展期间，员工小王预支的费用不够支出买回程的车票，请求副总裁支援。但副总裁怀疑员工小王与展会主办单位有黑幕交易，拒绝支援并于展会结束后自己直接乘飞机回总部，并说服老板不安排汇款。参展的另外几名员工滞留当地一日，自行凑钱买了火车票回公司。员工小王由于尚未结清参展费用，又无钱购火车票，被滞留当地三日，才辗转回到总部。

此事件发生后，在一段时期内给公司造成了消极影响。老板征求公司综合管理部的意见，希望能采取合适的措施消除该事件的消极影响。

【测试任务】

你是综合部主管李嘉佳，请你结合背景资料向公司总经理何宇撰写一份建议书，建议书须包含以下要点：

①请用Microsoft Office Word 文稿软件完成建议书（1000 字以上），使用规范的商务文书格式，包括标题、称呼、正文、结尾、落款等基 本要素。

② 建议书应围绕副总裁与员工小王的出差风波进行深入分析， 并分析此类问题的不良影响和产生此类问题的根本原因。

③ 建议书必须提出目前状况如何消除此次事件的不良影响，解决人员管理的根本问题的具体建议与措施。

（2）实施条件见 H1-2-1

（3）考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

（4）评分标准见 H1-2-1

1. **试题编号：H1-2-10 撰写提升员工凝聚力构造良好沟通氛围建议书**

（1）任务描述

【背景材料】

H 公司是一家电器生产企业，多年来在市场上有不俗的表现，消费者也颇为认可。2016 年，公司张总经理因年龄已大，身体也不好， 提出了辞职的要求。董事会聘任了年轻有为的李志强先生为公司新总经理。临别时，张总告诉李先生：“公司过去之所以取得良好的成绩， 在市场的竞争中保持了相当大的优势和市场份额，全依赖公司员工上下一条心，有很强的凝聚力。”对于张总的一番话李志强颇为赞同， 因为自己过去虽然也做过一些高级管理工作，但大都与业务相关，如何激励员工保持凝聚力的确未曾很好实践。

李志强走马上任后对公司各方面作了调查研究，召开了一些各职能部门管理人员、公司一般员工的座谈会，了解情况。李志强发现 H 公司员工普遍都对张总经理非常敬爱，张总如同 H 公司的一面旗帜， 是企业的主心骨。员工们对公司的未来也心担忧。与此同时，也存在部门之间和员工之间的矛盾不断，过去张总事无俱细都参与过问，而员工们也非常诚服于张总的能力与魄力，张总的退休无疑在这些问题也带了一系列的影响。李总就职以来明显感觉到员工的凝聚力和积极性不高，对企业的生产经营也有明显影响。

他召开总经理的办公会议，请副总们、部门经理们一起来讨论， “我们过去的成绩是有目共睹的，但在成绩的背后，还有一些问题尚 未解决，例如员工之间、部门之间因工作产生的纠纷近来时有出现。我们原来采用的方法是由上级来裁决，裁决后尽管纠纷各方都服从了， 但我知道其中一定有一方心中不痛快，如果长此以往，必定会使我们 公司凝聚力减弱。为此，我们需要提出一个解决员工间、部门间工作 纠纷的新方案。

【测试任务】

作为总经助理李嘉佳，请你向李总撰写一份合理化建议书，建议书须包含以下要点：

① 用Microsoft Office Word 文稿软件完成建议书（800 字以上），使用规范的商务文书格式，包括标题、称呼、正文、结尾、落款等基本要素。

② 建议书应围绕员工凝聚力和积极性的现状，深入分析内部沟通存在问题和原因。

③ 建议书必须提出如何提升员工凝聚力积极性，构建良好沟通氛围的具体建议与措施。

（2）实施条件

见 H1-2-1

（3）考核时量

本试题考核时间为 120 分钟。

（4）评分标准

见 H1-2-1